



“PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE BEBIDAS ENERGÉTICAS EN BASE A YERBA MATE”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por
Carlos Enrique Espinoza Castillo
Cinthya Leydu Gutierrez Camarena
Herles Francisco Cárdenas Ramos

Asesor: Wilfredo Laffose Quintana

[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, febrero 2021

Resumen Ejecutivo

Guayakí Sustainable Rainforest Products, Inc. Fundada en 1996, conocida como Guayakí, comercializa bebidas orgánicas a base de yerba mate cuya principal característica es el cultivo bajo sombra. Los productos que comercializa son procesados como bebidas energéticas y hojas de yerba mate empaquetadas, la distribución de sus productos es a nivel internacional abarcando mercados americanos y europeos bajo las diferentes cadenas de distribución. Guayakí mantiene una visión y misión basada en la equidad social y el medio ambiente, así como la creación de modelos económicos dirigidos a la conservación y la reforestación de la mata atlántica trabajando con las comunidades mediante el comercio justo; su ventaja competitiva es la innovación de productos a base de insumos orgánicos y el reconocimiento de la marca Guayakí por su método de cosecha bajo sombra y comercio justo.

Los problemas que presenta Guayakí son el crecimiento acelerado de ventas sin manejo efectivo de reducción de huella de carbono alineados a su política de responsabilidad social, suministro de materias primas (abastecimiento), planes de producción y falta de reacción frente a la aparición de nuevos competidores lo que refleja un deficiente análisis del entorno externo. Lo mencionado, está asociado también a la evaluación de nuevos proveedores, incursión en nuevos mercados, desarrollo del producto y potenciar políticas de promoción.

Para ello se elaboró un plan estratégico que permita sostener su crecimiento alineado a sus políticas de sostenibilidad social, detectando las amenazas y oportunidades; y a la vez, haciendo frente a competidores, proveedores y clientes. Considerando lo indicado se plantean los objetivos en crecimiento de ventas, adicionar 200 familias como sus proveedores de yerba mate, recordación de marca e incremento de la rentabilidad. Bajo este escenario la estrategia seleccionada será la de Penetración de mercado en Estados Unidos.

El presupuesto para los diferentes planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social ascienden a US\$ 2,379,220, destinando como inversión la suma de US\$ 401,600, que será financiada mediante un préstamo bancario en su totalidad.

Sobre la base del análisis de las proyecciones indicadas y el financiamiento se obtuvo como resultado un VAN de US\$ 3,160,367 con una TIR de 117 %, estos resultados sustentan la viabilidad del proyecto.

Índice de Contenidos

Índice de Tablas	x
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Anexos	xiv
Capítulo I. Identificación del Problema	1
1.1.Consideraciones generales.....	1
1.2. Descripción y perfil estratégico de la empresa	2
12.1. Misión.....	2
1.2.2. Visión.....	3
1.3. Definición del problema	3
1.3.1. Conclusión	3
1.4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	3
Capítulo II. Análisis Externo y Diagnóstico Situacional.....	5
1. Análisis Externo	5
1.1. Análisis del entorno general (Pesteg)	5
1.2. Factores político-legales	5
1.3. Factores económicos	7
1.4. Factores socioculturales.....	10
1.5. Factores tecnológicos	14
1.6. Factores ecológicos	15
1.7. Factores globales	16

1.7.1. Potenciales socios estratégicos – Estados Unidos, Canadá	16
1.8. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	18
1.8.1. Conclusión matriz EFE.....	18
1.9. Análisis de la industria o sector: grado de atraktividad, matriz de perfil competitivo	18
1.9.1. Poder de negociación de los proveedores	19
1.9.2. Amenaza de nuevos competidores	20
1.9.3. Poder de negociación de los compradores	20
1.9.4. Amenaza de productos sustitutos	21
1.9.5. Intensidad de la rivalidad entre competidores.....	21
1.10. Conclusiones sobre el grado de atraktividad de la industria	23
1.11. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	23
 Capítulo III. Análisis Interno	26
1. Análisis Interno	26
2. Análisis de la Cadena de Valor	26
3. Evaluación de la Cadena de Valor	26
3.1. Actividades de soporte	26
3.2. Actividades primarias	27
4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	29
5. Determinación de Ventaja Competitiva y Estrategia Genérica	30
5.1. Matriz VRIO	30
6. Conclusiones del Análisis Interno.....	31

Capítulo IV. Planeamiento Estratégico	32
1. Análisis de Propuesta de Misión y Visión.....	32
1.1. Misión de Guayakí	32
1.2. Propuesta de misión.....	32
1.3. Visión de Guayakí.....	32
1.4. Propuesta de visión.....	33
1.5. Objetivo general	33
1.6. Objetivos estratégicos (incluye financieros).....	33
1.6.1. Objetivos de crecimiento	33
1.6.2. Objetivos de supervivencia	33
1.6.3. Objetivos de rentabilidad	34
 Capítulo V. Generación y Selección de la Estrategia.....	35
1. Matriz FODA (Cruzado)	35
2. Alineamiento de Estrategias con los Objetivos	36
3. Descripción de la Estrategia Seleccionada	37
 Capítulo VI. Planes Funcionales.....	39
1. Plan Funcional de Marketing.....	39
1.1. Descripción del plan	39
1.2. Objetivos.....	39
1.3. Segmentación de mercado	39
1.4. Acciones relacionadas al marketing mix a desarrollar para cumplir con los objetivos	40

1.4.1. Producto.....	40
1.4.2. Precio	41
1.4.3. Plaza.....	41
1.4.4. Promoción	42
1.5. Presupuesto de Marketing.....	45
2. Plan Funcional de Operaciones	45
2.1. Descripción del plan	45
2.2. Objetivos.....	46
2.3. Proceso de producción.....	46
2.4. Acciones para cumplir los objetivos de operaciones	47
2.5. Presupuesto de Operaciones	48
3. Plan Funcional de Recursos Humanos	48
3.1. Descripción del plan	48
3.2. Propuesta de organigrama simplificado	49
3.3. Objetivos.....	49
3.4. Acciones para cumplir los objetivos de recursos humanos	50
3.5. Presupuesto de recursos humanos	50
4. Plan Funcional de Responsabilidad Social.....	51
4.1. Descripción del plan	51
4.2. Objetivos.....	52
4.3. Acciones para cumplir los objetivos de responsabilidad social	52
4.4. Presupuesto de responsabilidad social.....	53
5. Plan Funcional de Finanzas	54

5.1. Situación financiera inicial	54
5.2. Objetivos.....	54
5.3. Supuestos y políticas	54
5.4. Capital necesario y modo de financiamiento	55
5.5. Modo de realizar la evaluación financiera	55
5.5.1. Flujo de caja sin estrategia	56
5.5.2. Flujo de caja con estrategia	56
5.5.3. Tasa de descuento a utilizar	57
5.5.4. Cálculo del COK y WACC.....	57
5.6. Cálculo de los flujos de caja libre de los dos escenarios	58
5.6.1. Flujo de caja libre con estrategia.....	58
5.6.2. Flujo de caja libre sin estrategia.....	58
5.7. Cálculo del flujo de caja libre marginal y obtención del VAR y TIR.....	59
5.7.1. Flujo de caja libre marginal	59
5.7.2. VAN y TIR	59
5.8. Análisis de sensibilidad	59
5.8.1. Escenario pesimista	60
5.8.2. Escenario optimista	61
5.9. Conclusión de plan financiero	62
Capítulo VII. Evaluación y Control de la Estrategia.....	63
1. Mapa Estratégico (Tipo BSC).....	63
2. Definición de Iniciativas e Indicadores Propuestos	64

Conclusiones y Recomendaciones.....	65
1. Conclusiones	65
2. Recomendaciones.....	66
Referencias	68

Índice de Tablas

Tabla 1.	Factores político-legales.....	6
Tabla 2.	Factores económicos	9
Tabla 3.	Factores socioculturales	13
Tabla 4.	Factores tecnológicos	15
Tabla 5.	Factores ecológicos	16
Tabla 6.	Potenciales socios estratégicos	17
Tabla 7.	Matriz EFE	18
Tabla 8.	Análisis de atraktividad con la fuerza poder de negociación de los proveedores.....	19
Tabla 9.	Análisis de atraktividad con la fuerza amenaza de nuevos competidores.....	20
Tabla 10.	Análisis de atraktividad con la fuerza poder de negociación de los compradores	20
Tabla 11.	Análisis de atraktividad con la fuerza amenaza de productos sustitutos.....	21
Tabla 12.	Análisis de atraktividad con la fuerza intensidad de rivalidad entre competidores de la industria.....	23
Tabla 13.	Análisis de atraktividad de la industria	23
Tabla 14.	Matriz de perfil competitivo (MPC)	24
Tabla 15.	Actividad de soporte infraestructura.....	26
Tabla 16.	Actividad de soporte recursos humanos.....	27
Tabla 17.	Actividad de soporte tecnología	27
Tabla 18.	Actividad de abastecimiento.....	27
Tabla 19.	Actividad primaria logística de entrada	28
Tabla 20.	Actividad primaria operaciones	28
Tabla 21.	Actividad primaria logística de salida.....	28

Tabla 22.	Actividad primaria marketing y ventas	28
Tabla 23.	Actividad primaria servicio al cliente	29
Tabla 24.	Matriz EFI	29
Tabla 25.	Matriz VRIO	30
Tabla 26.	Análisis de la misión	32
Tabla 27.	Análisis de la visión	33
Tabla 28.	Matriz FODA.....	35
Tabla 29.	Alineamiento de estrategias con los objetivos.....	37
Tabla 30.	Matriz de Ansoff.....	37
Tabla 31.	Evolución de ventas	39
Tabla 32.	Evolución de la recordación de marca	39
Tabla 33.	Lanzamiento de nuevos sabores	40
Tabla 34.	Evolución del precio	41
Tabla 35.	Número de tiendas donde se venderá Guayakí.....	42
Tabla 36.	Presupuesto de marketing (en US\$).....	45
Tabla 37.	Incremento de productos terminados	46
Tabla 38.	Plazo de entrega.....	46
Tabla 39.	Número de familias.....	46
Tabla 40.	Presupuesto de operaciones (en US\$).....	48
Tabla 41.	Satisfacción interna.....	49
Tabla 42.	Identidad cultural	49
Tabla 43.	Presupuesto de recursos humanos (en US\$).....	51
Tabla 44.	Proyección de porcentaje de encuestas de percepción.....	52

Tabla 45.	Proyección de clasificación de residuos y manejo sostenible	52
Tabla 46.	Presupuesto de responsabilidad social	53
Tabla 47.	Proyección de incremento de rentabilidad	54
Tabla 48.	Proyección de incremento de EBITDA.....	54
Tabla 49.	Presupuesto de gasto e inversión	55
Tabla 50.	Proyección de ventas flujo de caja sin estrategia.....	56
Tabla 51.	Proyección de ventas flujo de caja con estrategia	56
Tabla 52.	Beta desapalancado.....	57
Tabla 53.	COK	57
Tabla 54.	WACC.....	58
Tabla 55.	Flujo de caja libre con estrategia	58
Tabla 56.	Flujo de caja libre sin estrategia	59
Tabla 57.	Flujo de caja libre marginal.....	59
Tabla 58.	VAN y TIR con el flujo marginal.....	59
Tabla 59.	Análisis de sensibilidad – escenario pesimista	60
Tabla 60.	Flujo de caja libre marginal del escenario pesimista	60
Tabla 61.	VAN y TIR del flujo de caja libre marginal del escenario pesimista	60
Tabla 62.	Análisis de sensibilidad – escenario optimista	61
Tabla 63.	Flujo de caja libre marginal del escenario optimista	61
Tabla 64.	VAN y TIR del flujo de caja libre marginal del escenario optimista	61
Tabla 65.	Iniciativas e indicadores propuestos	64

Índice de Figuras

Figura 1.	Inflación de Estados Unidos	7
Figura 2.	PBI de Estados Unidos	8
Figura 3.	Inflación de Canadá	9
Figura 4.	PBI de Canadá	9
Figura 5.	Crecimiento de la población de Estados Unidos 2010-2018.....	10
Figura 6.	Distribución por edad en Estados Unidos	11
Figura 7.	1) Evolución de consumo de gaseosas versus agua mineral por persona. 2) Evolución de botellas de agua mineral vendidas. 3) Distribución de mercado minorista de bebidas.....	12
Figura 8.	Detalle de valor nutricional de bebida energizante.....	12
Figura 9.	Segmentación de mercado	40
Figura 10.	Propuestas de latas de Guayaki	41
Figura 11.	Ejemplo de isla comercial	43
Figura 12.	Código QR.....	45
Figura 13.	Proceso de producción	47
Figura 14.	Mapa estratégico	63

Índice de Anexos

Anexo 1. Cadena de Valor.....	72
Anexo 2. Listado de los Supermercados más Populares en los Estados de Texas, California, Florida, Nueva York y Pensilvania	73
Anexo 3. Organigrama Actual de Guayakí	74
Anexo 4. Organigrama Propuesto para Guayakí	75
Anexo 5. Flujo de Caja Libre con Estrategia.....	76
Anexo 6. Flujo de Caja Libre sin Estrategia.....	77

Capítulo I. Identificación del Problema

1. Identificación del Problema

1.1. Consideraciones generales. El presente trabajo sobre el Grupo Semillas se ubica en un contexto de cierre del año 2017, en el que la alta dirección del grupo tiene el desafío de seguir con su plan de duplicar su crecimiento sin descuidar el medio ambiente y el respeto por las comunidades con las que trabaja. De esta manera, se describe y analiza toda la información histórica y su evolución, para proponer alternativas interesantes, mediante un planeamiento estratégico de corto plazo, donde se visualicen las fortalezas y ventajas para lograr los resultados propuestos. Se analiza la misión, visión, cultura y valores para sugerir cambios que puedan ser efectivos y lograr los objetivos de la empresa.

En el aspecto financiero, si bien no contamos información más que de las ventas anuales desde el año 1997 hasta el 2017, utilizamos supuestos para determinar y proyectar los resultados y el retorno correspondiente.

El grupo refleja un incremento sostenido de las ventas (30 % en promedio de los últimos tres años), con lo cual espera innovar con sus empaques para conservar el medio ambiente.

Se plantean estrategias en responsabilidad social, marketing, operaciones y otros relacionados con el fin de conseguir los objetivos de incrementar el rendimiento de la empresa sin dejar de lado la sostenibilidad y el medio ambiente.

En la actualidad, la industria de bebidas energizantes se encuentra en constante crecimiento, diversificando e innovando, debido a que los consumidores siguen la tendencia de los nuevos hábitos saludables, considerando los diversos factores culturales, económicos y poblacionales.

Los productos que se ofertan demuestran que los consumidores prefieren una bebida con menor cantidad de azúcares y con ingredientes naturales y orgánicos, teniendo en cuenta, además, que los envases no contaminen el medio ambiente.

La oferta de estos productos es amplia y, por ende, la clave es la rapidez con la que las empresas deben afrontar los diferentes retos del mercado en variedad de sabores , ingredientes y empaques.

Uno de los riesgos que enfrenta esta industria son los diversos estudios que indican que las bebidas energizantes no son recomendables para la salud, debido a que sugieren que podrían causar un deterioro en la función de los vasos sanguíneos, taquicardia, insomnio, dolores de cabeza, pecho y hasta convulsiones; esto se agrava cuando son mezcladas con bebidas alcohólicas, sobretodo en la población joven. Otros de los riesgos que afronta esta industria es el constante cambio de los hábitos de los consumidores, así como la disponibilidad de las materias primas para su producción y la adecuación a los estándares internacionales en referencia a la protección del medio ambiente.

1.2. Descripción y perfil estratégico de la empresa. En el caso se indica que si la empresa seguía funcionando como una organización artesanal que promocionaba sus ideas y sus productos cara a cara no lograrían sobrevivir, por ese motivo cambiaron el rumbo tomando decisiones sobre la base de la misión y la visión, así como aplicar estrategias de aprovechamiento de sinergias, desarrollar el valor de la marca, apoyar a los productores, diversificar los productos; la responsabilidad social, la certificación y la innovación.

1.2.1. Misión. “Generar un mercado de nuevos productos orgánicos y educar sobre sus beneficios para la salud, el medio ambiente y la equidad social. Mediante la demanda de estos productos, el objetivo es participar activamente en el comercio justo, el desarrollo económico, la

preservación de las culturas en pequeñas comunidades y favorecer la conservación y la reforestación de la mata atlántica” (Segalis, 2014)

1.2.2. Visión. “Crear modelos económicos dirigidos a la conservación y la reforestación de la mata atlántica trabajando con las comunidades mediante el comercio justo”.

1.3. Definición del problema. De la evaluación inicial podríamos concluir que el problema principal de la empresa tiene dos aspectos:

- Crecimiento acelerado de ventas sin manejo efectivo de reducción de huella de carbono, alineados a su política de responsabilidad social, suministro de materias primas (abastecimiento) y planes de producción.
- Falta de reacción frente a la aparición de nuevos competidores, lo que refleja un deficiente análisis del entorno externo. Lo mencionado está asociado también a la evaluación de nuevos proveedores, incursión en nuevos mercados, desarrollo del producto y potenciar políticas de promoción, entre otros.

1.3.1. Conclusión

Guayakí no posee una estructura de gestión ni un plan estratégico que le permita armonizar su crecimiento con su política de responsabilidad social, sin dejar de lado la innovación de nuevos productos y el desarrollo e ingreso a nuevos mercados.

1.4. Enfoque y descripción de la solución prevista. Como solución a la situación analizada anteriormente, la empresa debería realizar un adecuado plan estratégico que le permita sostener su crecimiento alineado a sus políticas de sostenibilidad social, detectando las amenazas y oportunidades para hacer frente a nuevos competidores, proveedores y clientes. En dicho plan estratégico se incluirá todos los planes funcionales que sean necesarios para llevar a la empresa a

un nivel de crecimiento de ventas sostenido en el tiempo, con mayor presencia (cobertura) en el mercado, innovación de nuevos productos y fortalecimiento de la marca.

Capítulo II. Análisis Externo y Diagnóstico Situacional

1. Análisis Externo

1.1. Análisis del entorno general (Pesteg). Al analizar las macrovariables (PR Newswire, 2013) seleccionadas se busca obtener las oportunidades y amenazas que afecten a los diferentes sectores productivos con énfasis en el que Guayakí se encuentra.

En este punto vamos a analizar cómo los factores político-legales, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y globales afectan a la empresa y el sector donde opera. El estudio estará centrado sobre la zona de mayor influencia de Guayakí con sus productos, en los Estados Unidos y Canadá. (El mate, de moda en Estados Unidos , 2017)

1.2. Factores político-legales. En el plano político, los Estados Unidos son una república constitucional con un régimen presidencialista como manejo de gobierno y basado en la separación de poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. Está compuesta por 52 estados semisoberanos que cuentan con gran autonomía; se maneja bajo un sistema democrático constitucional con la alternancia de dos grandes frentes políticos: el partido demócrata, que sigue la línea de un sistema progresista en el aspecto social y manifiesta su posición a favor de la intervención del gobierno con el fin de regular la economía del país, y el partido republicano, el cual mantiene una posición conservadora en el plano social, manifiesta su apoyo al capitalismo liberal y apoya las ideas respecto de la defensa nacional.

En el año 2017, Donald Trump ascendió a la presidencia de los Estados Unidos tras ganar en primera vuelta a la demócrata Hillary Clinton. En su primer año, Trump firmó una serie de acuerdos que remecieron el ambiente político al interior del país y, por su implicancia, también a la política exterior. Entre los acontecimientos más resaltantes están:

- La orden que no permitía el ingreso de refugiados

- La restricción de ingreso a ciudadanos de siete países de ascendencia musulmana
- La salida del Acuerdo de París relacionado a la búsqueda de soluciones al efecto invernadero
- Reconoció a Jerusalén como capital de Israel, lo cual hizo que fuese duramente criticado por las Naciones Unidas

Sin embargo, conforme avanzó el gobierno de Trump fue tomando matices de una situación política estable y también de sus instituciones.

Respecto de Canadá, podemos mencionar que tiene un gobierno basado en un estado federal y una democracia parlamentaria, lo que podríamos considerar una monarquía constitucional. La reina Isabel II es la jefa de Estado de Canadá y delega poderes al gobernador general por un periodo de cinco años. El primer ministro es el jefe de gobierno y ejerce el poder ejecutivo; el poder legislativo lo ejerce el Parlamento, el cual ostenta dos cámaras: una es la Cámara de Senado y la otra es la Cámara de los Comunes.

Canadá goza de una actividad política estable. En el 2018, se creó el Ministerio de Seguridad de Frontera y Reducción del Crimen Organizado, para prevenir la llegada de drogas ilegales y armas de fuego.

Tabla 1

Factores político-legales

País	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedores	Efecto probable en Guayakí	Estado
Estados Unidos	Salida del Acuerdo de París	<p>Cliente: Busca alternativas para contribuir con el medioambiente.</p> <p>Proveedor: No está alineada con la política del país.</p>	Mayores Ventas traducidas en mayores ingresos	O
Estados Unidos	Situación política estable	<p>Cliente: Confianza de cara al futuro.</p> <p>Proveedor: Confianza en el crecimiento</p>	Mayor registro de ventas	O

Canadá	Preocupación por la seguridad	Cliente: Se ve fortalecida y con mayor confianza Proveedor: Mayor apogeo a nuevos negocios, mayor confianza	Mayor apogeo de ventas, impulso de la economía	O
Canadá	Situación política estable	Cliente: Confianza de cara al futuro. Proveedor: Confianza en el crecimiento	Mayor impulso de la economía	O

1.3. Factores económicos. Para realizar el análisis macroeconómico hemos tomado en cuenta dos variables principales: la tasa de inflación y el Producto Bruto Interno (PBI).

Pero antes nos pondremos en contexto: Estados Unidos tiene la economía más fuerte a nivel mundial por delante del gigante asiático: China. Su economía ha crecido en 2.3 % en el 2017, apoyada por el mayor gasto de los consumidores, alza del valor de la vivienda y el crecimiento de los salarios (se incrementó el sueldo mínimo en algunos estados). Por ello, se espera un incremento entre 2.3 y 3 % del PBI promovido por precios de petróleo más elevados, por un dólar debilitado y por una economía global más fuerte. (Agencia EFE, 2018)

En lo que respecta a la inflación, en el 2017 fue de 2.1 %, mayor a la del año anterior. (Dinero, 2018)

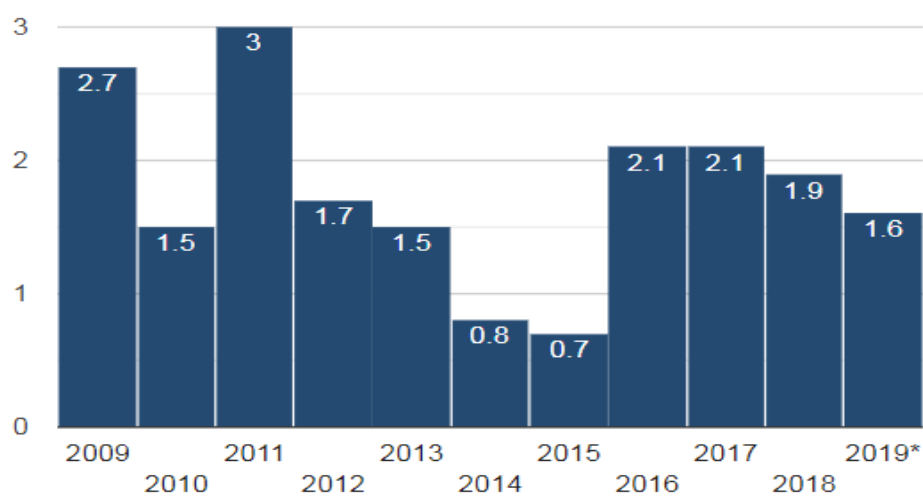


Figura 1. Inflación de Estados Unidos. Fuente: Fondo Monetario Internacional

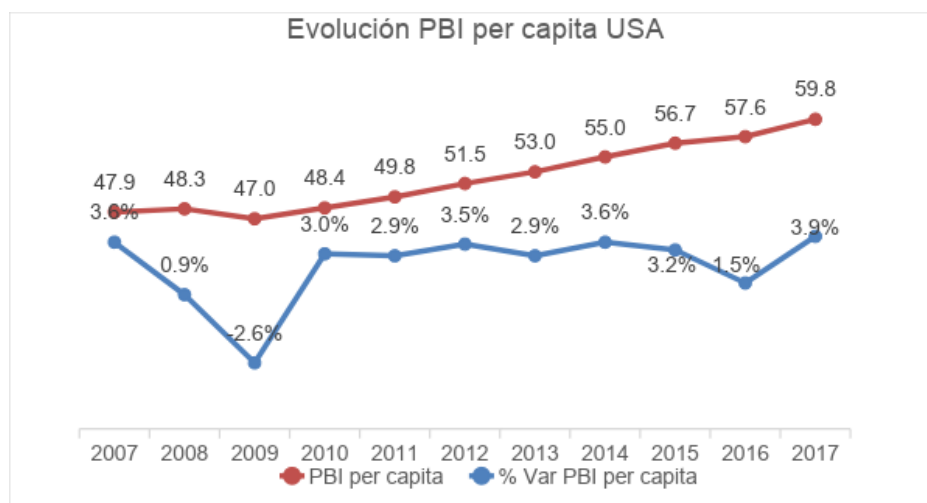


Figura 2. PBI de Estados Unidos. Fuente: Fondo Monetario Internacional

Podemos apreciar que Estados Unidos presenta una economía estable, con un PBI per cápita que crecerá a razón de 3 % a 4 %; si bien este no es un número alentador, permite seguir la línea de crecimiento ascendente. (Datos Macro, PIB de Estados Unidos, s.f.)

Respecto de Canadá, su economía se ha visto golpeada básicamente por el precio del petróleo y de ciertas materias primas; sin embargo, en el 2017 logró un crecimiento de 3 %, siendo la de mayor tasa de crecimiento del grupo de los siete (G-7). El consumo interno fue el de mayor aporte seguido de las inversiones y exportaciones en menor medida. Hay que considerar que la tasa de desempleo llegó, en 2017, a su nivel más bajo (5.7 %) de los últimos 40 años, mientras que la tasa de empleo subió 2.3 %, el mayor registro de crecimiento de los últimos 15 años. Cabe indicar que se espera un crecimiento del PBI de 1.6 % para el 2018 (Datos Macro, PIB de Canada, s.f.).

Adjuntamos la información de la tasa de inflación en Canadá entre los años 2010 y 2017:

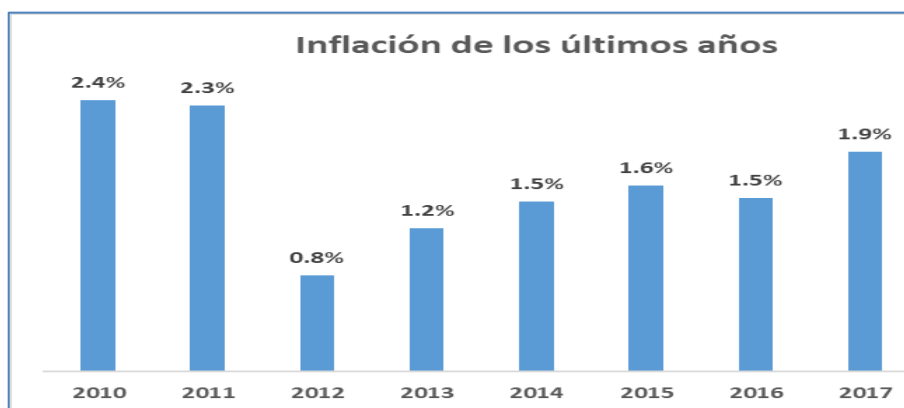


Figura 3. Inflación de Canadá. Fuente: Fondo Monetario Internacional

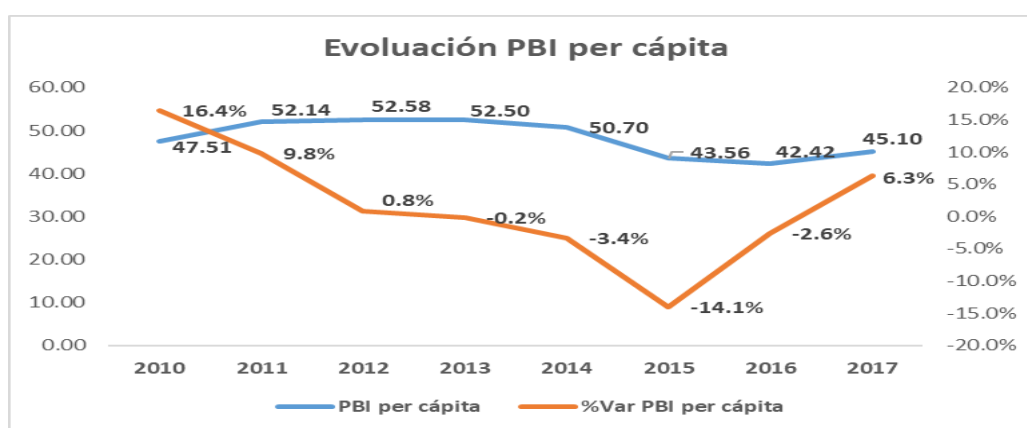


Figura 4. PBI de Canadá. Fuente: Fondo Monetario Internacional

Según los indicadores mostrados, podemos apreciar una economía estable en Canadá, que se enrumba en el sendero del crecimiento constante.

Sobre la base de la información detallada líneas arriba indicamos lo siguiente:

Tabla 2

Factores económicos

País	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedores	Efecto probable en Guayaquí	Estado
Estados Unidos	PBI Per cápita, creciente (último incremento de 3.9 %)	Cliente: Mayor capacidad de consumo Proveedor: Mayor crecimiento.	Mayores Ventas traducidas en mayores ingresos	O
Estados Unidos	Tasa de Inflación, decreciente (última caída a 1.9 %)	Cliente: Mayor capacidad de consumo Proveedor: Mantiene precios estables	Mayor registro de ventas	O
Canadá	PBI Per cápita, creciente (último incremento de 6 %)	Cliente: Mayor capacidad de consumo		O

		Proveedor: Mayor apogeo a nuevos negocios, mayor confianza	Mayor apogeo de ventas, impulso de la economía	
		Cliente: Confianza de cara al futuro.	Mayor demanda de sus productos reflejado en ventas	
Canadá	Tasa de Inflación baja y estable (1.9 % en 2018)	Proveedor: Confianza en el crecimiento		O

1.4. Factores socioculturales. Estados Unidos, en la actualidad, mantiene una población aproximada de 326.8 millones de habitantes, según el Fondo de Población de las Naciones Unidas, y es considerado uno de los países más poblados del mundo con una densidad de 33 habitantes por km². El número de habitantes se ha ido incrementando en promedio en 2.5 millones por año, por lo que se espera que esta tendencia continúe en los próximos años.

Canadá, en la actualidad, mantiene una población aproximada de 37.67 millones de habitantes y es el segundo país más extenso del mundo. Se estima que la población canadiense crecería de 37.67 millones de habitantes a 51.0 millones de habitantes para el año 2063. (Fondo de Población de las Naciones Unidas, s.f.)

La población y la extensión geográfica de ambas naciones es una oportunidad y, por ende, el mercado potencial que reflejen es amplio, así como la cultura que existe en ambos para adquirir este tipo de bebidas que tienen un proceso productivo comprometido con el medio ambiente y con las comunidades que producen la materia prima principal.



Figura 5. Crecimiento de la población de Estados Unidos 2010-2018

De la población estadounidense es importante mencionar que el 39 % se encuentra en la edad de 25-54 años y son considerados la generación *millennial* y la generación X (Datos Macro,

Estados Unidos - Población, s.f.). Estas generaciones se caracterizan por su estilo de vida a la vanguardia de la innovación, con hábitos de consumo más sanos y una alta preocupación por el medio ambiente.

Asimismo, esta población mantiene una conexión constante con las redes sociales, en donde buscan compartir todas las experiencias que tienen y las usan como sus principales fuentes de información.

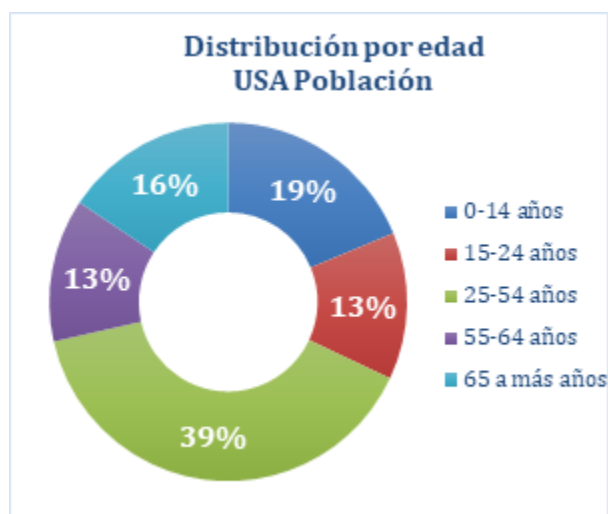


Figura 6. Distribución por edad en Estados Unidos (IndexMundi, s.f.)

Hoy en día, los *millennials* han reducido su consumo de bebidas gaseosas, por lo cual hay un porcentaje de esta población que demanda bebidas naturales y de esa manera cubren su necesidad de consumir un producto saludable.

Esta es una oportunidad que tiene este sector por la creciente tendencia de hábitos de consumo de productos orgánicos, ya que se encuentran libres de residuos tóxicos, y la promoción de un desarrollo de comercio justo.

En la actualidad, lo que muchas personas buscan cuando compran un producto o servicio es que la marca promueva una responsabilidad social compartida desde el productor hasta el mismo consumidor.

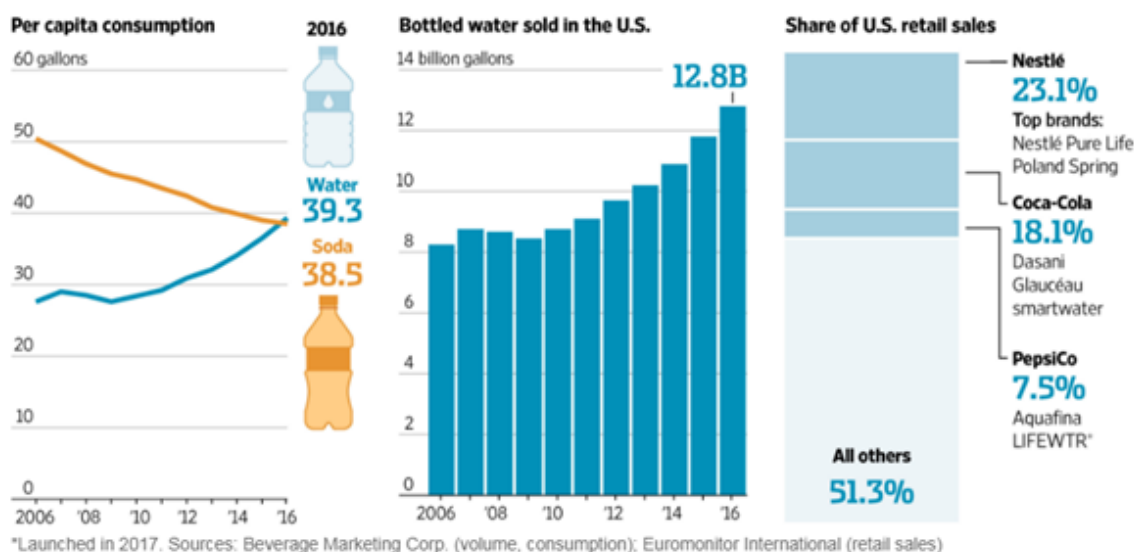


Figura 7. 1) Evolución de consumo de gaseosas versus agua mineral por persona. 2) Evolución de botellas de agua mineral vendidas. 3) Distribución de mercado minorista de bebidas



Figura 8. Detalle de valor nutricional de bebida energizante

Guayakí utiliza como ingrediente principal la yerba mate cultivada bajo sombra; en esa línea, mantiene certificaciones de responsabilidad social y comercio justo. En la actualidad, también otras empresas mantienen la tendencia de cubrir la preocupación de los jóvenes sobre el equilibrio y cuidado del medio ambiente.

Una de las amenazas detectadas es que si bien las bebidas energéticas no contienen alcohol, sí contienen sustancias estimulantes que producen, en el consumidor, la disminución de

la sensación de fatiga y agotamiento e incluso pueden aumentar la resistencia física. Existen estudios realizados por la comunidad científica sobre los posibles efectos secundarios que pueden ocasionar en algunas personas que tienen un consumo habitual de este tipo de bebidas y podría generar arritmia, hipertensión, insomnio, mayor tendencia a la obesidad y el riesgo se eleva considerando que muchas veces los jóvenes las consumen combinadas con bebidas alcohólicas.

Un estudio realizado en un hospital de Detroit concluyó que las personas que sufren de tensión elevada o enfermedades del corazón deberían evitar su consumo, debido a que incrementan la presión arterial y la frecuencia cardiaca. (Lopez, 2017)

Tabla 3

Factores socioculturales

País	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedores	Efecto probable en Guayakí	Estado
Estados Unidos / Canadá	Inclinación al crecimiento del mercado en América del Norte	Cliente: Fácil acceso dentro del mercado sudamericano Proveedor: Gran producción de materia prima	Incremento de ventas y proyección de expansión	O
Estados Unidos / Canadá	Nuevos grupos generacionales con mayor información y poder de elección sobre marcas que prioricen la responsabilidad social y cuidado con el medio ambiente	Cliente: <i>Millennials</i> y generación X con cultura medioambiental Proveedor: Cultura medioambiental desde el punto de vista del productor de materia prima	Menores ingresos por ventas y reducción de participación en el mercado	A
Estados Unidos / Canadá	Hábitos saludables en crecimiento	Cliente: Búsqueda de opciones alimenticias beneficiosas para la salud Proveedor: No uso de fertilizantes tóxicos en el cultivo de la materia prima	Incremento en el consumo del producto debido a tendencia de ingerir productos naturales	O
Estados Unidos / Canadá	Incremento de empresas con alto sentido de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente que buscan ser reconocidas por el consumidor y la industria.	Cliente: beneficios adicionales al productor Proveedor: Pago de precio justo por toda la cadena de valor y sin intermediarios	Menores ingresos por ventas y reducción de participación en el mercado	A
Estados Unidos	Mayores estudios científicos relacionados a los efectos adversos en la salud de los consumidores	Cliente: Problemas de salud relacionados al consumo frecuente Proveedor: Confianza en el crecimiento	Reducción de ventas por los efectos desfavorables a la salud de los consumidores	A

1.5. Factores tecnológicos. Estados Unidos ocupa segundo puesto a nivel mundial en el uso de las redes sociales y, tal como se mencionó en el factor sociocultural, el mayor porcentaje de la población pertenece, en primer lugar, a la generación X, que son los que vieron el nacimiento del internet y todos los avances tecnológicos relacionados, y, en segundo lugar, a la generación *millennial*, quienes demuestran que la vida virtual acompaña su vida real en todo momento. Actualmente, este concepto ha sido comprendido por la mayoría de los negocios y han sabido tomar acción a través de las redes sociales para generar compromiso con sus clientes o consumidores (conocido como marketing *online*). Un claro ejemplo es que las empresas del sector utilizan redes sociales populares como Instagram, Facebook, Twitter, YouTube y TikTok. Las empresas alimentan constantemente sus redes sociales con eventos, recetas, fotos de sus productos e información sobre las bondades de ellos, etc., y de esa manera afianzan su relación con el público. Es una oportunidad que debe ser aprovechada.

Otra oportunidad que encontramos es la tecnología de producción de yerba mate. Las empresas del sector buscan lograr certificaciones, por lo que Guayakí apostó por el cultivo bajo sombra, el cual, si bien genera una menor producción, en comparación con el tradicional, hace que la calidad del producto sea superior y más sostenible a largo plazo. Cabe indicar que esta modalidad de cultivo nos ayuda a tener una mayor eficiencia energética. Este tipo de producción es la apuesta que hacen las empresas y que sigue dando sus frutos a lo largo de los años.

El sector de bebidas energéticas siempre está en constante innovación desarrollando nuevos sabores que incluyen frutas y verduras. Se adicionan insumos como té verde y café, proteínas líquidas, así como la eliminación de aditivos, conservantes y azúcares, lo que proporciona una oportunidad para tener una gran variedad de alternativas combinables.

Tabla 4*Factores tecnológicos*

País	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedores	Efecto probable en Guayakí	Estado
Estados Unidos	Creciente uso de las redes sociales	Cliente: Uso masivo de las redes sociales en boga como Facebook, Twitter e Instagram Proveedor: Dar a conocer al mundo la yerba mate como insumo principal	Aumento de las ventas mediante publicidad directa y rápida a través de canales de comunicación actuales	O
Estados Unidos / Canadá	Mejora de la eficiencia energética	Cliente: Ofertar a precios más atractivos sus productos Proveedor: Posible reducción de precios de los insumos por disminución de energía	Optimización de costos de ventas	O
Estados Unidos / Canadá	Incremento en el desarrollo de insumos en la industria de las bebidas energéticas	Cliente: Acceso a productos exclusivos Proveedor: Acceso a insumos especializados	Ofrecer productos a los diversos segmentos del mercado	O

1.6. Factores ecológicos. Según el último informe “Tendencias Globales de Capital

Humano 2018” (Deloitte, 2018), las organizaciones atraviesan un proceso de cambio: La empresa comercial tradicional se reinventa para convertirse en una empresa social, es decir, ahora la corriente es ser una empresa que tiene en cuenta el impacto de sus actividades en el medio ambiente y en la sociedad.

La certificación de comercio justo garantiza el pago equitativo a los productores y condiciones de trabajo adecuadas para todos los trabajadores a lo largo de la cadena productiva. En Estados Unidos, las leyes referidas a la comercialización y publicidad que se ponen en marcha por la Comisión Federal de Comercio existen para proteger a los consumidores y mantener a las empresas honestas acerca de sus productos. De acuerdo U.S. Small Business Administration, todos los negocios en el país están obligados a cumplir con las leyes de la verdad en la publicidad.

La huella de carbono de las empresas sobre el medio ambiente está regulada por la Agencia de Protección del Medio Ambiente (EPA, por sus siglas en inglés). La EPA hace cumplir las leyes ambientales aprobadas por el gobierno federal a través de recursos educativos, inspecciones frecuentes y la rendición de cuentas (Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos, s.f.).

Tabla 5

Factores ecológicos

País	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedores	Efecto probable en Guayakí	Estado
Canadá	Crecimiento de empresa eco amigable	Cliente: Acceso a empresa responsable Proveedor: Poseer sostenibilidad ambiental, social, económica	Mantener política de responsabilidad social	O
Estados Unidos	Incremento de empresas "B"	Cliente: beneficio extra al productor Proveedor: Pago de precios justos por toda la cadena de valor	Certificaciones internacionales como empresa "B"	A
Estados Unidos	Prevalece el respeto a leyes de comercio y publicidad	Cliente: Tener conocimiento de lo que está comprando Proveedor: Publicidad veraz, etiquetado detallado	Empresa honesta, con detalle de etiqueta y publicidad real	O
Estados Unidos	Incremento de los requisitos para la reducción de la huella de carbono a las empresas	Cliente: Recursos educativos Proveedor: Rendición de cuentas	Inspecciones más exhaustivas y frecuentes para medir la huella de carbono	A
Estados Unidos / Canadá	Crecimiento de los consumidores que buscan sostenibilidad ambiental	Cliente: Conciencia ecológica Proveedor: Exposición de los procesos de la fabricación	Desarrollo de marca, en relación a procesos de fabricación	O

1.7. Factores globales.

1.7.1. Potenciales socios estratégicos – Estados Unidos, Canadá. Certificadoras de huella de carbono: El certificado de huella de carbono es una herramienta que trata sobre la aplicación de una serie de normas de manera voluntaria para cuantificar, reducir y neutralizar las emisiones de gases de efecto invernadero. Existen organizaciones normalizadoras y certificadoras que elaboran normas técnicas en colaboración con otros organismos

internacionales para mejorar las condiciones medioambientales y mitigar los efectos del cambio climático y el calentamiento global.

Certificado ISO: La organización se encarga de promover los parámetros y normas que las empresas deben cumplir en la fabricación, comunicación y comercio, las cuales están detalladas en el ISO 9000 y 9001. (Escuela europea de excelencia, 2016)

Durante los últimos 10 años, las bebidas energéticas han mantenido un crecimiento sostenido, alimentado por una población cada vez más activa. Por ello, en la actualidad existe una concordancia con la tendencia de salud y bienestar, que está impulsando cambios dentro de la industria de bebidas energizantes. La mayor parte del crecimiento ha sido impulsado por marcas importantes como Red Bull, Monster y Rockstar. Sin embargo, los pequeños jugadores ahora están empezando a llenar nichos dentro de la categoría (Vaca, 2012) . Marcas como Dark Dog y Uptime se centran en satisfacer los requisitos de funcionalidad deseados para las bebidas energéticas, a la vez que incorporan tendencias de salud y bienestar como las que incluyen agua de coco y vitaminas esenciales.

Tabla 6

Potenciales socios estratégicos

País	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedores	Efecto probable en Guayakí	Estado
Estados Unidos / Canadá	Incremento de certificación ISO	Cliente: Calidad de producto Proveedor: Calidad de producto, organización	Complementar certificación de Triple-Bottom	O
Estados Unidos / Canadá	Salud y bienestar	Cliente: Tercera opción distinta al café y té Proveedor: Bebida estimulante y saludable	Satisfacción de múltiples necesidades (saludable y estimulante)	O

1.8. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Tabla 7

Matriz EFE

Factores determinantes de éxito		Importancia	Calificación	Ponderado
N°	Oportunidades			
1	Situación política estable	0.03	4	0.12
2	PBI per cápita creciente	0.05	4	0.20
3	Manejo de huella de carbono	0.10	2	0.20
4	Hábitos saludables en crecimiento	0.15	4	0.60
5	Crecimiento de empresa eco amigable	0.05	2	0.10
6	Incremento en el desarrollo de insumos en la industria de las bebidas energéticas	0.05	3	0.15
7	Creciente uso de las redes sociales	0.10	2	0.20
8	Incremento de certificación ISO	0.05	3	0.15
Amenazas				
1	Población con más información y poder de elección	0.10	2	0.20
2	Incremento de empresas con alto sentido de responsabilidad social	0.15	3	0.45
3	Mayores estudios científicos relacionados a los riesgos en salud	0.07	2	0.14
4	Mayores requisitos para la reducción de la huella de carbono	0.10	2	0.20
Total		1		2.71

1.8.1. Conclusión matriz EFE

De acuerdo con el puntaje obtenido en la matriz EFE, se concluye que el entorno ofrece una serie de oportunidades por aprovechar y un listado de amenazas que debemos considerar.

Las estrategias que actualmente utiliza la empresa están aprovechando esas oportunidades y se están defendiendo de las amenazas de una manera razonable.

1.9. Análisis de la industria o sector: grado de atraktividad, matriz de perfil

competitivo. Respecto del producto de Guayakí, podemos mencionar que el sector en el que está inmerso es el de bebidas energéticas a base de ingredientes/productos naturales (guaraná, ginseng y yerba mate). Dicho producto está presente en Estados Unidos y Canadá.

El análisis se realiza sobre la base de la teoría de las cinco fuerzas de Porter, así como las tablas de atraktividad de Hax y Majluf (2008).

1.9.4. Amenaza de productos sustitutos. En la actualidad, las ofertas de los productos orgánicos cada vez ganan mayor mercado y este sector no es la excepción. La apuesta por las empresas en brindar productos con beneficios para la salud de las personas está siendo recompensada por los usuarios con su consumo. A ello se suma que si la empresa utiliza insumos provenientes de un comercio justo, apoyando a una comunidad, genera mayor impacto e interés en el mercado.

El público objetivo busca los aportes alimenticios que otorgan este tipo de productos. Bajo esta premisa se concluye que la amenaza de sustitutos no es fuerte y hace del sector un ambiente muy atractivo.

Tabla 11

Análisis de atractividad con la fuerza amenaza de productos sustitutos

Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Precio relativo de los sustitutos	Bajo				4		Alto	4.00
Costo de cambio del comprador	Bajo		2				Alto	2.00
Intención de probar otros productos	Alta				4		Baja	4.00
Puntaje								3.33

1.9.5. Intensidad de la rivalidad entre competidores. El crecimiento de la industria es alto, ya que hay una fuerte campaña por los alimentos orgánicos a nivel mundial; desde el 2006, la industria ha ido en constante crecimiento, el año 2015 tuvo ventas anuales por US\$ 78 billones y un crecimiento constante de 15%.

En un mercado donde el bienestar general está calando cada vez más en los distintos segmentos de mercado, las diversas empresas que apuestan por bebidas energéticas naturales y las bebidas energéticas comerciales se van incrementado, estas empresas han optado por mostrar a su público la cadena de producción para que puedan conocer el proceso desde su extracción hasta el envase final, empiezan a vender, más que un producto, una historia.

Dentro de la industria de bebidas energéticas a base de yerba mate se encuentran la empresa Yachak y Clean Cause junto a Guayakí. La palabra *yachak* es originaria de Ecuador, donde el pueblo kichwa llama de esa manera a los chamanes del Amazonas. La empresa contribuye a más de 3,000 empleos de comercio justo en Brasil. Asimismo, posee diversos certificados como USDA Organic, libre de gluten y vegano, los cuales le permiten comercializar sus bebidas energéticas en seis sabores fusionados con la yerba mate. Por otro lado, tiene un bajo nivel de publicidad en las redes sociales, donde promociona sus productos a bajos precios.

Clean Cause es una empresa que comercializa bebidas energéticas a base a yerba mate que contienen solo 30 calorías por porción. Además, está certificada por USDA Organic (USDA Orgánicos, s.f.). Sus productos se reducen a cuatro fusiones con la yerba mate bajo un proceso de purificación patentado por la compañía, pero para Clean Cause el negocio es más que crear grandes productos, debido a que tiene muy presente el tema de responsabilidad social. Así, por ejemplo, el 50 % de todas las ganancias se dona para apoyar a las personas que se recuperan de la adicción al alcohol y las drogas. La publicidad que maneja por redes sociales es amplia y los precios que mantienen son relativamente bajos.

Guayakí es una empresa con sede en Estados Unidos, pero su materia prima proviene directamente de países sudamericanos, en los cuales mantiene un gran vínculo con las comunidades que cultivan yerba mate con un método diferenciado, que es el cultivo bajo sombra. La empresa mantiene certificaciones de comercio justo y como empresa tipo B, que le dan credibilidad a la marca y reflejan su gran compromiso con la responsabilidad social. Mantiene una gran actividad en redes sociales con la finalidad de tener mayor visibilidad ante su público objetivo. Cabe indicar que, actualmente, maneja un rango de precios por encima de sus competidores (Armando, s.f.).

Tabla 12

Análisis de atractividad con la fuerza intensidad de rivalidad entre competidores de la industria

Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Número de competidores iguales	Alto				4		Bajo	4.00
Crecimiento relativo de la industria	Bajo				4		Alto	4.00
Diferenciación de productos	Baja				4		Alto	4.00
Diversidad de competidores	Alta			3			Baja	3.00
Valor de marca	Bajo				4		Alto	4.00
Puntaje								3.80

1.10. Conclusiones sobre el grado de atractividad de la industria. La industria de

bebidas energéticas a base de ingredientes naturales (yerba mate, ginseng, guaraná) se muestra atractiva, de acuerdo con el análisis de las fuerzas de Porter: el poder de los proveedores es bajo, tiene muchas barreras de entradas, lo cual disminuye la amenaza de nuevos ingresantes, se obtiene un mediano poder de negociación de los compradores, debido a la competencia de mercado y también mantiene pocos sustitutos (Porter, 2009).

El valor promedio obtenido en las tablas de atractividad es de 3.52, lo cual implica que es un sector atractivo.

Tabla 13

Análisis de atractividad de la industria

Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo
Poder de los proveedores	Alta			3.00			Baja
Barrera de entrada	Alto				3.75		Bajo
Poder de compradores	Alto				3.71		Bajo
Productos sustitutos	Muchos			3.33			Pocos
Rivalidad entre competidores	Poca				3.80		Mucha
Puntaje: 3.52							

1.11. Matriz de perfil competitivo (MPC). Para nuestro análisis estamos tomando a los competidores directos (reales) a través de la segmentación en el sector. Consideramos como competidores a las compañías Yachak y Clean, que operan en el mercado americano.

Gracias a esta matriz vamos a evaluar la posición estratégica de Guayakí frente a sus principales competidores.

Tabla 14*Matriz de perfil competitivo (MPC)*

Factores críticos para el éxito	Peso	Compañías					
		Guayakí		Yachak		Clean	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Publicidad	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36
Calidad de los productos	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60
Competitividad de precios	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
Participación en el mercado	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60
Capacidad de producción	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
Experiencia gerencial	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
Cosecha bajo sombra	0.12	4	0.48	1	0.12	1	0.12
Total	1.00		3.12		2.68		2.60

Para entender los factores críticos considerados como parte del estudio, brindamos mayor detalle:

- Publicidad: Información hacia los consumidores mediante página web y marketing por redes sociales
- Calidad de los productos
- Competitividad de precios
- Participación en el mercado: Cómo está posicionado en su mercado
- Capacidad de producción: Infraestructura con la que cuenta la empresa para atender la demanda solicitada
- Experiencia gerencial: Capacidad de los líderes de la empresa en la gestión de la misma

Consideramos tres de los factores seleccionados como los de mayor importancia: calidad de producto, participación en el mercado y experiencia gerencial. Estos son de vital significado para la consecución del éxito en el sector.

Guayakí se encuentra bien posicionado en dos de los tres factores mencionados y deberá trabajar más en el factor de participación de mercado.

A raíz de los datos obtenidos en la matriz, vemos que Guayakí se posiciona por encima de su competencia directa; sin embargo, el puntaje refleja que la empresa aún tiene un horizonte por recorrer dentro del mercado, sobre todo en los puntos de capacidad de producción y en la competitividad de precios.

Asimismo, Guayakí tiene el reto de seguir manteniendo su nivel de publicidad considerando también el potenciar sus canales de distribución y promoción.

Capítulo III. Análisis Interno

1. Análisis Interno

El análisis interno tiene como objetivo determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. Luego, sobre la base de la evaluación de las fortalezas más relevantes, se realizará la matriz VRIO y se obtendrán las ventajas competitivas, las cuales nos permiten definir la estrategia genérica o competitiva.

2. Análisis de la Cadena de Valor

Utilizaremos el análisis de la cadena de valor para identificar y resaltar las fortalezas y debilidades que el negocio ofrece a su mercado objetivo.

Mediante esta herramienta estratégica se analizan los distintos departamentos o áreas, las cuales son agrupadas en dos: las actividades primarias y las actividades de apoyo (ver Anexo 1).

3. Evaluación de la Cadena de Valor

A continuación, vamos a analizar las actividades primarias y de soporte, las cuales detallan las características de mayor relevancia, los indicadores con los cuales los miden y el grado de soporte y fortaleza que le brinda a las estrategias de la empresa.

3.1. Actividades de soporte.

a. Infraestructura

Tabla 15

Actividad de soporte infraestructura

Actividades de la cadena de valor	Análisis	Fortaleza / Debilidad
Producción	Dificultad para incrementar número de proveedores	Debilidad relevante
Ventas	Creciente nivel de ventas cada año	Fortaleza relevante
Gerencia - Relaciones internacionales	Reducida alianza estratégica en Sudamérica. Alta dependencia de proveedores (comunidades)	Debilidad relevante
Operaciones - Responsabilidad Social	Adecuada huella de carbono en la producción	Fortaleza

b. Recursos Humanos

Tabla 16*Actividad de soporte recursos humanos*

Actividades de la cadena de valor	Análisis	Fortaleza / Debilidad
Clima laboral	Clima laboral que contribuya a lograr un balance del trabajador entre su vida personal y su vida laboral	Neutro
Clima laboral	Reuniones de trabajo con costumbres latinas que incluyen una ronda de mate cebado para compartir temas personales y laborales que son claves para la compañía. Se estrechan lazos de compañerismo y confianza entre el personal.	Neutro

c. Tecnología

Tabla 17*Actividad de soporte tecnología*

Actividades de la cadena de valor	Análisis	Fortaleza / Debilidad
Producción – Innovación	Nuevos productos lanzados al mercado incluyendo insumos como el limón, zarzamora, granada, guaraná y ginseng.	Fortaleza
Gerencia – Legal	Marca reconocida y exclusiva: Guayakí	Fortaleza relevante
Producción – Innovación	Protección de los nuevos productos por medio de patentes	Fortaleza relevante
Producción - Investigación y Desarrollo	Alta calidad de los insumos orgánicos utilizados	Fortaleza
Logística	Mayor control en el aprovisionamiento de insumos para la producción	Fortaleza
Operaciones - Responsabilidad Social	Adecuado reporte de medición de la huella de carbono y por ende mejores controles.	Fortaleza relevante

d. Abastecimiento

Tabla 18*Actividad de abastecimiento*

Actividades de la cadena de valor	Análisis	Fortaleza / Debilidad
Producción – Control de calidad	Dependencia en el control de calidad de materia prima considerando que en la actualidad lo realiza un tercero.	Debilidad poco relevante
Gerencia – Relaciones Internacionales	Mayor número de productores con conocimiento. Mayor número de hectáreas cultivadas bajo sombra.	Fortaleza
Producción y Logística	Mayor cantidad y calidad de proveedores a raíz de constantes capacitaciones	Fortaleza

3.2. Actividades primarias.

a. Logística de entrada

Tabla 19*Actividad primaria logística de entrada*

Actividades de la cadena de valor	Análisis	Fortaleza / Debilidad
Logística	Óptimos niveles de inventarios de materia prima	Fortaleza
Operaciones - Control de Calidad	Mínimos lotes de materia prima rechazados por mala calidad	Fortaleza Relevante
Recursos Humanos – Capacitación	Personal mejor capacitado y entrenado	Fortaleza
Gerencia – Operaciones	Mayor control de sus cosechas respecto a calidad y forma de trabajo (bajo sombra)	Fortaleza Relevante

b. Operaciones**Tabla 20***Actividad primaria operaciones*

Actividades de la cadena de valor	Análisis	Fortaleza / Debilidad
Producción - Innovación	Nuevos productos lanzados al mercado que incluyen limón, zarzamoras, granadilla, guaraná y ginseng junto a la yerba mate	Fortaleza Relevante
Operaciones - Responsabilidad social	Mayor control en el impacto de huella de carbono	Fortaleza
Operaciones - Control de calidad	Mínimo nivel de fallas. Elevada calidad de producto	Fortaleza Relevante

c. Logística de salida**Tabla 21***Actividad primaria logística de salida*

Actividades de la cadena de valor	Análisis	Fortaleza / Debilidad
Operaciones – Distribución	Mayores distribuidores certificados para productos orgánicos y supermercados.	Fortaleza
Operaciones – Distribución	Ingresos generados por la distribución de producción.	Fortaleza
Operaciones – Distribución	Mayores ingresos por ventas de internet y teléfono, Ingreso generado en la sede Sebastopol, CA, en el bar mate.	Fortaleza

d. Marketing y ventas**Tabla 22***Actividad primaria marketing y ventas*

Actividades de la cadena de valor	Análisis	Fortaleza / Debilidad
Marketing	Presencia en las redes sociales más populares como Facebook, Twitter Instagram y TikTok, etc.	Fortaleza
Marketing – Publicidad	Mayor captación en mercado objetivo	Fortaleza

Marketing – Innovación	Productos con modificaciones de sabores en su preparación para adaptarlos a las nuevas tendencias.	Fortaleza relevante
Marketing - Producción - Innovación	Mayor volumen de Ventas – Lanzamiento de nuevos sabores	Fortaleza
Responsabilidad social	Mejora en los niveles de impacto social y medioambiental	Fortaleza relevante

e. Servicio al cliente

Tabla 23

Actividad primaria servicio al cliente

Actividades de la cadena de valor	Análisis	Fortaleza / Debilidad
Recursos Humanos	Eventos musicales, eventos deportivos, encuentros comunitarios.	Fortaleza
Operaciones – Postventa	Mayor número de clientes satisfechos y/o atendidos correctamente.	Fortaleza

4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Esta matriz se basa en las fortalezas y debilidades relevantes identificadas en la evaluación de la cadena de valor. En este caso, hemos definido seis fortalezas relevantes y tres debilidades relevantes a evaluar.

Tabla 24

Matriz EFI

Nº	Factores determinantes de éxito	Importancia	Calificación	Ponderado
Fortaleza				
1	Mayor liquidez por el crecimiento de ventas cada año apoyado en el desarrollo de canales de distribución, publicidad digital, mayor número de clientes satisfechos.	0.12	3	0.36
2	Innovación de productos a base de insumos orgánicos	0.17	4	0.68
3	Reconocimiento de la marca Guayakí por su método de cosecha bajo sombra y comercio justo	0.15	3	0.45
4	Protección de los productos y procesos mediante patentes y controles de calidad	0.08	4	0.32
5	Políticas y certificaciones en el manejo adecuado de la huella de carbono; alta responsabilidad social con sus proveedores y clientes	0.13	3	0.39
6	Mínimo nivel de fallas en los controles de calidad	0.10	3	0.30
Debilidades				
1	Dificultad para incrementar número de proveedores	0.10	2	0.2
2	Reducida alianza estratégica en Sudamérica. Alta dependencia de proveedores (comunidades)	0.10	1	0.1

3	Producción – Control de calidad	0.05	1	0.05
Total		1.00		2.85

Como resultado de la matriz EFI, podemos observar que la empresa Guayakí cuenta con fortalezas que superan sus debilidades y obtiene una calificación de 2.85, que indica una posición interna fuerte.

5. Determinación de Ventaja Competitiva y Estrategia Genérica

5.1. Matriz VRIO

Tabla 25

Matriz VRIO

Matriz VRIO						
Fortalezas	Tipo	V	R	I	O	Implicancias competitivas
Creciente nivel de ventas cada año apoyado en el desarrollo de canales de distribución, publicidad digital, mayor número de clientes satisfechos.	Infraestructura	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Innovación de productos a base de insumos orgánicos	Tecnología	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Reconocimiento de la Marca Guayakí por su método de cosecha bajo sombra y comercio justo	Tecnología	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
Protección de los productos y procesos mediante patentes y controles de calidad	Tecnología	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Políticas y certificaciones en el manejo adecuado de la huella de carbono; alta responsabilidad social con sus proveedores y clientes	Logística	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Manejo adecuado en los controles de calidad	Operaciones	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva

La matriz VRIO refleja que Guayakí tiene como ventaja competitiva relevante el reconocimiento de la marca en sí por su método de cosecha bajo sombra y comercio justo. Asimismo, la empresa también se fortalece con la innovación de productos a base de insumos orgánicos. Todo lo mencionado debe ser aprovechado por la compañía para seguir manteniendo ese ascendente nivel de ventas cada año.

6. Conclusiones del Análisis Interno

Del análisis desarrollado observamos que Guayakí tiene fortalezas importantes como la innovación de sus productos y el reconocimiento de su marca. Estas fortalezas avalan los resultados y reconocimientos empresariales.

El comercio justo y la innovación de productos, así como la promoción y el ingreso a nuevos mercados resultan fundamentales para el crecimiento de la organización.

Sin embargo, debe gestionar los aspectos débiles como la dependencia a los proveedores para continuar creciendo en el mercado.

Según F. David indica que, de acuerdo con el análisis de las estrategias genéricas de Porter, se desagrega así:

- 1) Liderazgo en costos-bajo costo
- 2) Liderazgo en costos-mejor valor
- 3) Diferenciación
- 4) Enfoque-bajo costo
- 5) Enfoque-mejor valor

Sobre la base de lo que hemos desarrollado, la estrategia genérica a utilizar es la de enfoque-mejor valor, ya que el nicho de mercado está en crecimiento, es sensible al precio y hay pocos rivales que intentan especializarse en el mismo segmento meta. (David, 2003)

Capítulo IV. Planeamiento Estratégico

1. Análisis de Propuesta de Misión y Visión

En este punto vamos a analizar la misión y visión de Guayakí, dado que se han encontrado varios documentos e información con respecto a este tema.

1.1. Misión de Guayakí. Generar un mercado de nuevos productos orgánicos y educar sobre sus beneficios para la salud, el medio ambiente y la equidad social. Mediante la demanda de estos productos, el objetivo es participar activamente en el comercio justo, el desarrollo económico, la preservación de las culturas en pequeñas comunidades y favorecer la conservación y la reforestación de la mata atlántica.

Tabla 26

Análisis de la misión

Clientes	No indica
Producto	Sí indica
Mercado	Sí indica (productos orgánicos)
Tecnología	No indica
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Sí indica
Filosofía	No indica
Autoconcepto	No indica
Preocupación por la imagen pública	Sí indica
Preocupación por los empleados	No indica

1.2. Propuesta de misión. Brindar bebidas energéticas a base de yerba mate de primera calidad que cumplan con altos estándares y beneficios para el consumo de jóvenes y adultos que cuidan su salud, teniendo una participación en la conservación del medio ambiente promoviendo el desarrollo de nuestros proveedores y contribuyendo a un comercio justo de parte de los propietarios y empleados.

1.3. Visión de Guayakí. Crear modelos económicos dirigidos a la conservación y la reforestación de la mata atlántica trabajando con las comunidades mediante el comercio justo.

Tabla 27*Análisis de la visión*

¿En qué queremos convertirnos?	No indica
¿Cuál es nuestro negocio?	No indica

1.4. Propuesta de visión. Posicionar a Guayakí como una marca líder en su sector, que provee de bebidas energéticas a base de yerba mate de calidad a jóvenes y adultos, teniendo como fuente de inspiración la conservación del medio ambiente y la búsqueda del comercio justo como empresa tipo B.

1.5. Objetivo general. En función a la visión y misión, hemos determinado el objetivo general: Ser una empresa de productos naturales de alta calidad a base a la yerba mate considerando como propuesta de valor el desarrollo y sostenimiento de las comunidades mediante el comercio justo.

1.6. Objetivos estratégicos (incluye financieros). De acuerdo con las expectativas de Guayakí, podemos considerar los siguientes objetivos estratégicos de cara al futuro:

1.6.1. Objetivos de crecimiento. Crecimiento de ventas en millones para los siguientes 3 años: incremento de US\$ 15 millones en el 2018, US\$ 20 millones en 2019 y US\$ 30 millones para 2020,

1.6.2. Objetivos de supervivencia. Considerando en la actualidad se mantiene 1,000 familias como proveedores de materia prima, el objetivo es adicionar 200 familias de la siguiente manera: incremento de 60 familias en el año 2018, 60 familias en el año 2019 y 80 familias en el año 2020.

En los próximos 3 años, se espera alcanzar una recordación de marca del 90 % considerando dicho crecimiento en 10 % para los años 2018, 2019 y 2020. En la actualidad, la recordación de la marca alcanza el 60 %.

1.6.3. Objetivos de rentabilidad. Incrementar el indicador de rentabilidad: utilidad/ventas, 3 % en los siguientes años 2018, 2019 y 2020 esperando alcanzar un 16 % al final del periodo del presente plan. Estamos considerando que para Guayakí, en la actualidad, el indicador utilidad/ventas asciende a un 13 % anual.

Capítulo V. Generación y Selección de la Estrategia

1. Matriz FODA (Cruzado)

Tabla 28

Matriz FODA

			Tipo	Código	Descripción	Tipo	Código	Descripción	
			Oportunidad	O1	Situación política estable	Amenaza	A1	Orientación a tener certificaciones y aplicar el comercio justo	
				O2	PBI per cápita creciente		A2	Mayores estudios para determinar efectos adversos en el consumo	
				O3	Manejo de huella de carbono		A3	Incremento en las exigencias con la huella de carbono	
				O4	Hábitos saludables en crecimiento		A4	Población con más información y poder de elección	
				O5	Crecimiento de empresa ecoamigable				
				O6	Incremento en el desarrollo de insumos en la industria de las bebidas energéticas				
				O7	Creciente uso de redes sociales				
				O8	Incremento de Certificación ISO				
Tipo	Código	Descripción	Estrategias (FO)			Estrategias (FA)			
Fortaleza	F1	Mayor liquidez por el crecimiento de ventas cada año apoyado en el desarrollo de canales de distribución, publicidad digital, mayor número de clientes satisfechos.	F1,O1,O2 Mayor penetración de mercado y aumento de canales de distribución.			F1,A3,A4 Fortalecer el canal de ventas a través del canal digital			
	F2	Innovación de productos a base de insumos orgánicos	F2,O4,O6, O8 Fortalecer y optimizar lazos con los proveedores de insumos orgánicos			F2,A2,A4 Diseñar productos considerando los hábitos saludables actuales			
	F3	Reconocimiento de la marca Guayakí por su método de cosecha bajo sombra y comercio justo (El Cronista Argen, 2017)	F3,O1,O5 Fortalecer el posicionamiento de la marca en el mercado de Estados Unidos y Canadá			F5,A1,A3 Implementar las certificaciones de manejo de huella de carbono y comercio justo			

	F4	Protección de los productos y procesos mediante patentes y controles de calidad	F4,O6,O8 Mantener las certificaciones tipo B, ISO y Comercio justo	F2,A3 Incrementar publicidad en las redes sociales, elevar actividad en las redes sociales para mostrar el productos e impacto social, captación de un número mayor de influencers
	F5	Políticas y certificaciones en el manejo adecuado de la huella de carbono; alta responsabilidad social con sus proveedores y clientes	F5,O3,O5,O8 Consolidar y expandir la responsabilidad social con proveedores y clientes	
	F6	Mínimo nivel de fallas en los controles de calidad	F6,O3,O5 Incrementar el control de calidad	
Tipo	Código	Descripción	Estrategias (DO)	Estrategias (DA)
Debilidad	D1	Producción – Reducido número de proveedores	D1,O5,O6 Fomentar el cultivo bajo sombra a más familias para elevar el abastecimiento de materia prima.	D1,A3 Incrementar la captura de huella de carbono en Sudamérica.
	D2	Reducida alianza estratégica en Sudamérica. Alta dependencia de proveedores (comunidades)	D3,O4,O5,O6 Ampliar y desarrollar nuevas alianzas con proveedores	D2,A1 Fortalecer la visión con las comunidades que mantenemos alianzas estratégicas.
	D3	Producción – Control de calidad	D3,O6 Mejorar el control de calidad de los Insumos en las diferentes etapas del proceso de producción	

2. Alineamiento de Estrategias con los Objetivos

La siguiente tabla muestra todos los objetivos que serán tratados a raíz de las estrategias definidas.

Tabla 29*Alineamiento de estrategias con los objetivos*

Estrategias específicas	Crecimiento de ventas en \$65 millones para los siguientes 3 años: Incremento de US\$ 15 millones en el 2018, 20 millones en los 2019 y 30 millones 2020 respectivamente.	Adicionar 200 familias como proveedores de materia prima 60 en el año 2018, 60 en el año 2019 y 80 en el año 2020	Alcanzar una recordación de marca del 90 %. 10 % en el año 2018, para el 2019 y el 2020	Incrementar el indicador de rentabilidad en 2 % el año 2018, 2019 y el 2020
Mayor penetración de mercado y aumento de canales de distribución	X		X	X
Fortalecer y optimizar lazos con los proveedores de insumos orgánicos	X	X		
Fortalecer el posicionamiento de la marca en el mercado de Estados Unidos y Canadá	X		X	X
Consolidar y expandir la responsabilidad social con proveedores y clientes	X		X	X
Incrementar el control de calidad	X			X
Fortalecer el canal de ventas a través del canal digital	X		X	X
Diseñar productos considerando los hábitos saludables actuales	X		X	X
Incrementar publicidad en las redes sociales, elevar la actividad en las redes sociales para mostrar los productos e impacto social, captación de un número mayor de <i>influencers</i>	X		X	X
Visita a los potenciales productores con la finalidad de mostrar las ventajas del comercio justo	X	X	X	X
Mejorar el control de calidad de los insumos en las diferentes etapas del proceso de producción	X			X
Fortalecer la visión con las comunidades que mantenemos alianzas estratégicas	X	X		X

3. Descripción de la Estrategia Seleccionada

Para cumplir los objetivos de Guayakí, analizamos la matriz de Ansoff con la finalidad de determinar la estrategia de crecimiento.

Tabla 30*Matriz de Ansoff*

Mercados	Productos		
	Actuales	Estrategias de penetración de mercados	Estrategias de desarrollo de productos
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategias de diversificación

Sobre la base de las opciones de la mencionada matriz y de acuerdo con las fortalezas y oportunidades de Guayakí, se selecciona la estrategia de penetración de mercados, la cual

permitirá a la empresa consolidarse en el mercado actual con los productos existentes (Ansoff, 1998).

En la actualidad, la tendencia creciente de la población de consumir alimentos saludables y orgánicos genera una demanda no atendida en Estados Unidos y Canadá, que son los mercados en los cuales la empresa desea fortalecer su presencia y así elevar sus ventas (PR Newswire, 2013).

Por lo expuesto, se potenciará los canales de distribución para fidelizar y atender a los actuales y nuevos clientes, respectivamente. Se implementará una política de promoción y publicidad con la finalidad de tener mayor presencia, por ejemplo en universidades (población joven).

De acuerdo con el análisis previo, hemos decidido concentrar nuestros esfuerzos en el mercado de Estados Unidos, en concordancia con los siguientes puntos:

- En la actualidad, la tasa de desempleo en Estados Unidos es de 4.1 % y en Canadá es de 6.1 %.
- Nuestro público objetivo, en Estados Unidos, es de 52.41 % considerando las edades comprendidas en nuestra de segmentación de mercado, y Canadá tiene 50.95 %.
- El 46 % de la población de Estados Unidos, aproximadamente 152 millones de personas, se encuentran en un rango de entre 18 y 45 años, que es el mismo que consideramos dentro de nuestro público objetivo, mientras que en Canadá la población de ese mismo rango es de solo 16 millones de personas aproximadamente.

Capítulo VI. Planes Funcionales

1. Plan Funcional de Marketing

1.1. Descripción del plan. El plan de marketing es importante, debido a que Guayakí necesita gestionar su consolidación y penetración en los mercados. Este plan es elaborado en concordancia con los objetivos estratégicos que se han planteado.

1.2. Objetivos. En la búsqueda de cumplir con el plan de marketing, consideramos los siguientes objetivos:

- Incrementar el volumen de ventas según lo indicado en la siguiente tabla:

Tabla 31

Evolución de ventas

	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Incremento de ventas	US\$ 15,000,000	US\$ 20,000,000	US\$ 30,000,000

- En los próximos tres años alcanzar una recordación de marca del 90 % considerando un crecimiento en 10 % para el año 2018, 2019 y 2020 respectivamente. En la actualidad la recordación de la marca alcanza el 60 %.

Tabla 32

Evolución de la recordación de marca

	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Recordación de marca	70 %	80 %	90 %

1.3. Segmentación de mercado. Guayakí se dirige a un público entre los 18 y 45 años de edad, que vive en Estados Unidos y desea mantener un estilo de vida saludable, con un alto sentido de responsabilidad social con el medio ambiente y el comercio justo.

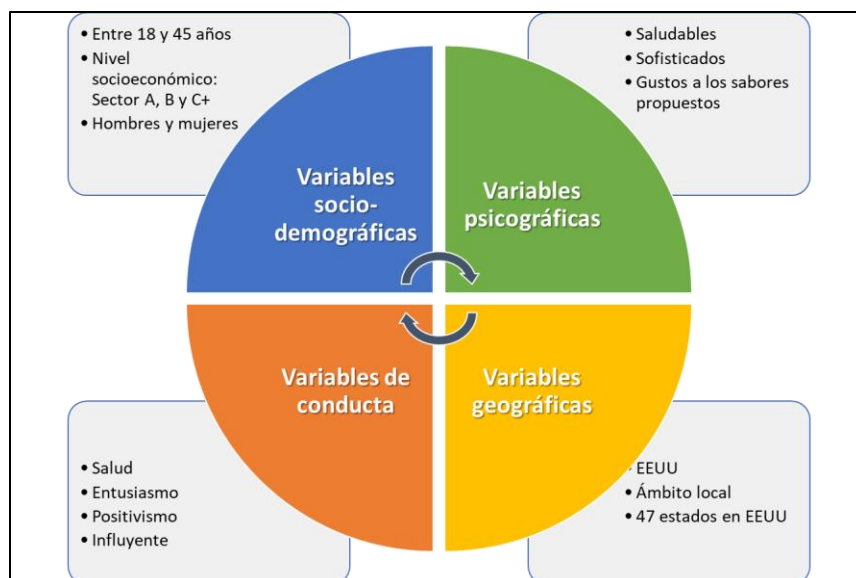


Figura 9. Segmentación de mercado

1.4. Acciones relacionadas al marketing mix a desarrollar para cumplir con los objetivos.

1.4.1. Producto. Desarrollar nuevos sabores tomando la yerba mate como base y mezclarla con limón, zarzamora, granada, ginseng y guaraná, y de esta forma satisfacer la demanda de acuerdo con los hábitos saludables.

Tabla 33

Lanzamiento de nuevos sabores

	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Lanzamiento de nuevos sabores	3 sabores	2 sabores	Consolidación de los 5 sabores introducidos en los dos años anteriores



Figura 10. Propuestas de latas de Guayakí

1.4.2. Precio. Respecto de este punto, vamos a mantener los precios de los productos en todos los mercados en los cuales Guayakí tiene participación. Esto lo lograremos a través de eficiencias en el costo del insumo.

Tabla 34

Evolución del precio

	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Precio	4.5	4.5	4.5

Nota. Montos expresados en US\$

1.4.3. Plaza. Se desarrollarán las siguientes acciones: Mapear el número de tiendas en las cuales se puede vender Guayakí y agendar citas mediante un cronograma de entrevistas con los representantes de dichas empresas para entablar las relaciones necesarias y proponer la inclusión de nuestros productos dentro de la oferta que mantienen en la actualidad. Tomamos en cuenta las siguientes tiendas en las cuales Guayakí no tiene presencia: H-E-B, Publix y Wegmans, ubicadas en Texas, Florida y Pensilvania, respectivamente.

Tabla 35

Número de tiendas donde se venderá Guayakí

	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Número de tiendas en cuales se venderá Guayakí	156	156	158

En el Anexo 2 se encuentra el listado de supermercados más populares en los estados de Texas, California, Florida, Nueva York y Pensilvania:

1.4.4. Promoción. Las acciones son las siguientes:

- Establecer alianzas estratégicas con las siguientes empresas Trader Joe's, H-E-B, Publix, Whoole Fodds Market y Wegmans Food Market, considerando que son los establecimientos más populares en los estados de Nueva York, California, Florida, Texas y Pensilvania, respectivamente, debido a que son los de mayor población e ingreso per cápita en Estados Unidos con la finalidad de establecer islas comerciales dentro de sus instalaciones para la difusión de los productos Guayakí de manera visible y amigable para que los potenciales consumidores puedan encontrarlos y adquirirlos considerando los colores amarillos, verde y guinda, que caracterizan a la marca.

Ejemplo de isla comercial: En este caso, utilizaremos la marca Ensure como modelo para mostrar los productos de Guayakí con los colores relacionados a nuestra marca. Con este tipo de visual comercial buscamos mayor visibilidad e impulsar la compra de nuestros productos.



Figura 11. Ejemplo de isla comercial

- Incrementar la presencia en las redes sociales. En la actualidad, Guayakí mantiene 84,600 seguidores en Instagram, 49,968 en Facebook, 12,700 en Twitter, 2,380 suscriptores en YouTube y solo 106 en TikTok. Consideramos elevar el número de seguidores con la intención de que nuestros productos y nuestro compromiso de responsabilidad social sean mostrados por estos medios.
- La contratación de un *community manager* nos ayudará al mejor manejo de nuestras redes sociales.
- Mostrar los productos Guayakí apenas se ingrese a las páginas web de Trader Joe's, H-E-B, Publix, Whoole Fodds Market y Wegmans Food Market considerando que a nivel mundial el 91 % de las marcas mantienen presencia en internet y considerando que en Estados Unidos, en el año 2018, 35 de cada 100 personas mantienen acceso al internet fijo desde sus hogares, y así seguir generando ventas por ese canal.
- Contratar a los siguientes influencers: Joe Wicks con 3.6 millones de seguidores, Ella Mills con 1.7 millones de seguidores y Kristina Carrillo – Bucaram con 1 millón de

seguidores en Instagram para ser embajadores de nuestra marca en dicha red social, donde Guayakí mantiene 84,600 seguidores.

- Rediseñar la web www.guayaki.com con la intención de tener un acceso más dinámico y amigable con nuestros consumidores, y con todas las personas que desean conocer no solo nuestros productos sino también nuestro compromiso con el medio ambiente y el comercio justo, y en consecuencia elevar el número de visitas en nuestra web en Estados Unidos (Guayakí, s.f.).
- Cabe indicar que en los estados de California, New York, Arizona, Washington y Georgia se encuentra la mayor cantidad de búsquedas de nuestra marca en internet de acuerdo a las estadísticas de Google Trends (s.f.).
- Realizar campañas publicitarias en las universidades de los estados de California, Arizona, Nevada, Oregón y Washington, que a la fecha mantienen aproximadamente 321,809 estudiantes teniendo en cuenta que nuestro segmento de mercado se encuentra dentro del rango de edad entre 18 y 45 años, con la finalidad de captar nuevos clientes, dar a conocer los lanzamientos de nuevos productos y promoción dentro de sus instalaciones.
- Auspiciar eventos deportivos multitudinarios como las maratones en Estados Unidos que concitan la atención del público en general con la finalidad de promover el consumo de nuestros productos e incluir merchandising con nuestra marca. Las maratones auspiciadas serían: la maratón de NY, que tiene entre 25 mil y 30 mil participantes cada año, la de Miami, Chicago y Boston.
- Entregar información mediante un código QR en nuestras latas con la finalidad de mostrar nuestro compromiso de reforestación de 200,000 acres de la selva tropical y

la creación de 1,000 empleos con salarios dignos. En el año 2018, en Estados Unidos, el 100 % de cada 100 personas mantienen acceso a internet en sus celulares (IndexMundi, s.f.).



Figura 12. Código QR. Fuente: Web

1.5. Presupuesto de marketing. El presupuesto del plan de marketing está expresado en dólares e incluye solo las acciones planteadas, pues se maneja un enfoque marginal en todo el plan.

Tabla 36

Presupuesto de marketing (en US\$)

Presupuesto	2018	2019	2020
Contratación de <i>community manager</i>	50,000	50,000	50,000
Campañas publicitarias (tiendas y universidades)	100,000	120,000	150,000
Rediseño de página web	12,000	18,000	24,000
Auspicio en eventos deportivos	100,000	150,000	200,000
Soporte y mantenimiento de código QR en latas	1,200	1,200	1,200
Contratación de <i>influencers</i>	252,000	252,000	252,000
Total anual	515,200	591,200	677,200

2. Plan Funcional de Operaciones

2.1. Descripción del plan. En concordancia con los objetivos estratégicos de Guayakí y con la intención de cumplirlos, se procede con la elaboración del plan de operaciones que se encuentra diseñado con la finalidad de tener la disponibilidad y las cantidades requeridas tanto de materia prima como de producto terminado.

2.2. Objetivos. Para el buen desarrollo del plan de operaciones consideramos los siguientes objetivos:

- Incremento de la producción con la finalidad de atender el crecimiento de las ventas al tener presencia en lugares donde no llegaba el producto.

Tabla 37

Incremento de productos terminados

	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Incremento de productos terminados	25 %	27 %	32 %

- Disminuir el plazo de entrega del producto a los distribuidores.

Tabla 38

Plazo de entrega

	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Disminuir plazo de entrega	12 días	10 días	7 días

Considerando que en la actualidad se mantiene 1,000 familias como proveedores de materia prima, el objetivo es adicionar 200 familias.

Tabla 39

Número de familias

	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Incremento de familias	60	60	80

2.3. Proceso de producción. A continuación, se detalla mediante un diagrama de flujo el proceso de producción de la empresa:

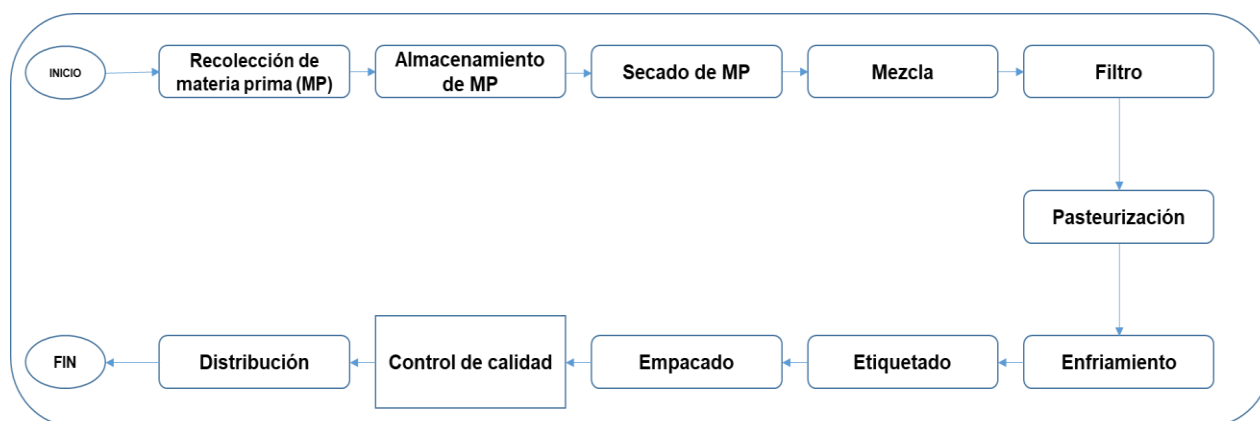


Figura 13. Proceso de producción

2.4. Acciones para cumplir los objetivos de operaciones.

- a) Definir las mejores rutas de acuerdo con la incursión en los nuevos puntos de venta localizados en Estados Unidos sobre la base de la demanda, ubicación, capacidad de los almacenes y personal a cargo del control.
- b) Adquirir un *software* que nos brinde el soporte tecnológico para la gestión de rutas (ejemplo: Simpli Route) y el control de inventarios (ejemplo: DRP Defontana). Esto nos ayudará administrar y controlar el *stock* en los distintos puntos de venta como en las mismas rutas y distribuidores, brindándonos la información suficiente para un correcto abastecimiento, adecuado control y mejor toma de decisiones.
- c) Establecer un plan de captación y desarrollo de nuevos proveedores que nos ayuden a sostener el crecimiento esperado en las ventas. Este plan consiste en mostrar, a las familias y comunidades aledañas, los beneficios de pertenecer a la red de proveedores de Guayakí.
- d) Firmar un contrato a largo plazo con nuestros distribuidores en el cual Guayakí se compromete a mantener su relación comercial, bajo la premisa que dichas empresas utilicen como combustible el gas natural en su flota, con el propósito de reducir nuestra huella de carbono.

- e) Establecer contratos de exclusividad en los que se detalle un acuerdo comercial con las familias (proveedores) a un plazo de tres años, donde Guayakí se compromete a la compra de toda la producción de yerba mate.

2.5. Presupuesto de Operaciones El presupuesto del plan de operaciones está expresado en dólares, e incluye solo las acciones planteadas, pues se maneja un enfoque marginal en todo el plan.

Tabla 40

Presupuesto de operaciones (en US\$)

Presupuesto	2018	2019	2020
Software de rutas y control de stock	65,000	25,000	25,000
Programa de captación y desarrollo	45,000	35,000	35,000
Total anual	110,000	60,000	60,000

3. Plan Funcional de Recursos Humanos

3.1. Descripción del plan. Guayakí considera el capital humano como factor clave y toma en cuenta la necesidad de gestionarlo de manera adecuada. En ese sentido, es importante conservar y reforzar la política de recursos humanos, por ello se elabora el plan funcional alineado a los objetivos estratégicos planteados.

Para realizar el plan se adjunta en el Anexo 3 el organigrama actual de Guayakí, que mantiene departamentos en Norte América y Latinoamérica. Se utiliza esta división territorial debido a la cosecha de la yerba mate en países latinoamericanos. Dicha estructura está combinada con departamentos de marketing, finanzas y ventas; sin embargo, no mantienen un área o departamento de responsabilidad social, teniendo en cuenta que Guayakí es una organización híbrida que utiliza los negocios como instrumento para generar un beneficio colectivo.

El área de recursos humanos deberá implementar el área de responsabilidad social para poder medir el impacto real que genera el modelo de negocio en la sociedad y el medio ambiente, el cual reportará directamente al gerente general.

A través del organigrama observamos que se puede desarrollar líneas de carreras a las diferentes áreas.

3.2. Propuesta de organigrama simplificado. En el organigrama propuesto en el Anexo 4, consideramos como primer elemento el departamento de responsabilidad social, ya que al ser una empresa ecoamigable es de interés primordial que se divulgue esta cultura. En los otros departamentos se optimiza las funciones, por lo que se elimina los asistentes. Por otro lado, en las ventas internacionales se eliminan las áreas a cargo de Tom y Scott.

3.3. Objetivos. Para el buen desarrollo del plan de recursos humanos consideramos los siguientes objetivos:

- Mejorar el clima organizacional de la empresa, que debe basarse en la satisfacción y motivación. Por ello, consideramos el indicador de porcentaje de satisfacción interna.

Tabla 41

Satisfacción interna

	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Porcentaje de satisfacción interna	80 %	85 %	90 %

- Incrementar la percepción de la cultura interna y marca Guayakí. Para medirlo, vamos a considerar el indicador porcentaje de identidad cultural.

Tabla 42

Identidad cultural

	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Porcentaje de identidad cultural	80 %	85 %	90 %

3.4. Acciones para cumplir los objetivos de recursos humanos. Con el propósito de cumplir los objetivos mencionados, se desarrollarán las siguientes acciones:

- Implementar programas de desarrollo en habilidades gerenciales y blandas, después de una evaluación sobre capacidades de innovación y liderazgo para ser considerados en futuras promociones.
- Motivar al personal a través de políticas de ascenso y línea de carrera.
- Realizar reuniones periódicas con los líderes de equipo para medir el conocimiento de los colaboradores de la marca Guayakí, en donde se identifiquen puntos de dolor.
- Revisar las condiciones salariales acordes al desempeño y logros de los colaboradores en base a objetivos y competencias.
- Implementar una evaluación de desempeño anual, con el propósito de ascensos e incremento de salario.
- Desarrollar actividades de integración anual donde también se den a conocer los logros de la empresa y los nuevos retos.
- Realizar una encuesta anual de clima laboral a través de una empresa consultora externa.
- Fortalecer la identidad cultural a través de programas en los cuales se difunda la historia de la empresa, la marca, la misión y la visión.
- Se llevará a cabo un programa de inducción para el nuevo personal que sirva para la familiarización con la misión, visión y valores de la empresa.

3.5. Presupuesto de recursos humanos. El presupuesto del plan de recursos humanos está expresado en dólares; incluye solo las acciones planteadas, pues se maneja un enfoque marginal en todo el plan.

Tabla 43*Presupuesto de recursos humanos (en US\$)*

Presupuesto	2018	2019	2020
Desarrollo profesional de colaboradores	20,000	20,000	20,000
Clima organizacional	21,000	23,000	24,000
Percepción de imagen empresarial	50,000	25,000	25,000
Total anual	91,000	68,000	69,000

4. Plan Funcional de Responsabilidad Social

4.1. Descripción del plan. El plan de responsabilidad social está basado en la teoría del valor compartido, donde Porter (2009) indica: “Las necesidades de la Sociedad y no solo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados y los males de la sociedad pueden crear costos internos para la empresa”. Las empresas tienen la oportunidad de crear valor económico creando valor social. (Castro & Portuondo, 2009)

Adicionalmente, Porter (2009) indica que “la responsabilidad social tiene un impacto en toda la cadena de valor de la empresa”.

Guayakí entiende el plan de responsabilidad social como un compromiso voluntario y estratégico que implica procurar la consecución de sus objetivos empresariales, cumpliendo rigurosamente con sus obligaciones contractuales y legales, aplicando criterios de equidad y estabilidad en las relaciones con los *stakeholders*, contribuyendo así a la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de la sociedad. (Aráoz & Gonzáles, 2018)

Guayakí maneja la política de comercio justo, donde la importancia de los *stakeholders* es igualitaria, porque están comprometidos en un desarrollo horizontal. Los *stakeholders* que se consideran son los siguientes:

- 1) Accionistas: Accionistas de la empresa Guayakí
- 2) Trabajadores: Personal en general
- 3) Clientes

- 4) Proveedores: Familias productoras de yerba mate y proveedores de diversos insumos
- 5) Sociedad: Población en general

4.2. Objetivos.

- Incrementar la percepción de los stakeholders con relación a Guayakí como empresa socialmente responsable. El indicador se medirá mediante encuestas de percepción, que estarán a cargo del área de marketing.

Tabla 44

Proyección de porcentaje de encuestas de percepción

	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Encuestas de percepción	70 %	80 %	90 %

- Mejorar el manejo de huella de carbono. El indicador por considerar será la clasificación de residuos y manejo sostenible, el cual estará a cargo del área de operaciones.

Tabla 45

Proyección de clasificación de residuos y manejo sostenible

	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Clasificación de residuos y manejo sostenible	60 %	70 %	80 %

4.3. Acciones para cumplir los objetivos de responsabilidad social. Las acciones que realizará Guayakí están alineadas a los objetivos mencionados y en relación a sus *stakeholders*.

- Realizar un informe anual corporativo de sostenibilidad mediante una asesoría externa.
- Mantener la certificación de comercio justo otorgada por la Organización Mundial de Comercio Justo (WFTO por sus siglas en inglés).

- Obtener la certificación de comercio justo por Fair Trade Certified. Se realizará una reunión anual con los proveedores para destinar la elaboración de un proyecto anual financiado por la prima obtenida por la certificación.
- Establecer un programa para el manejo de residuos sólidos en las oficinas y embotelladora. Cabe indicar que el área de operaciones, bajo la supervisión del área de responsabilidad social, se encargará de la ejecución de este programa.
- Comunicación y diálogo con todos los grupos de interés, sobre la base de la transparencia y compromiso como ejes fundamentales para construir relaciones estables que generen confianza a través de una memoria anual.
- Comunicar mediante los eventos de marketing la doble certificación de comercio justo.
- Ejecutar los programas establecidos en coordinación con el área de operaciones. Estos programas serían los siguientes: (i) Programa de impulso y manejo de los productos en búsqueda de un comercio justo, (ii) Programa de gestión educativa y bienestar para los niños de la comunidad, y (iii) Plan de reforestación para el sostenimiento de la mata atlántica.

4.4. Presupuesto de responsabilidad social. Se considera los presupuestos sobre la base de las acciones que desarrollará el departamento de responsabilidad social como los encargados de la supervisión y manejo de los mismos. Las acciones que desarrollarán marketing y operaciones se realizarán con el presupuesto que se indica y está expresado en dólares.

Tabla 46

Presupuesto de responsabilidad social

Presupuesto	2018	2019	2020
Percepción Stakeholders	25,000	25,000	25,000

Certificación de comercio justo por Fair Trade Certified	15,000	15,000	15,000
Manejo de residuos sólidos	13,040	15,040	16,040
Personal para manejo de responsabilidad social	48,000	49,200	50,400
Programa de impulso y bienestar infantil	14,500	14,500	14,500
Programa de reforestación	68,000	58,000	58,000
Total anual	183,540	176,740	178,940

Nota. Montos expresados en US\$

5. Plan Funcional de Finanzas

5.1. Situación financiera inicial. Este plan financiero ayudará a determinar la viabilidad del proyecto en base a las distintas acciones y objetivos planteados a lo largo de este plan estratégico, que engloba los años 2018, 2019 y 2020. Por ello es importante saber la salud financiera de la empresa. Cabe indicar que el EBITDA del año 2017 fue de 19 %. Esto nos muestra una empresa con una sólida capacidad financiera.

5.2. Objetivos.

- Incrementar la rentabilidad

Tabla 47

Proyección de incremento de rentabilidad

Rentabilidad	2018	2019	2020
Ratio de Utilidad Neta / Ventas	15.21 %	15.61 %	16.07 %

- Incrementar el EBITDA

Tabla 48

Proyección de incremento de EBITDA

EBITDA	2018	2019	2020
Ratio EBITDA	23.02 %	23.65 %	24.26 %

5.3. Supuestos y políticas.

- Se considera como impuesto a la renta el porcentaje de 23 %.

- Habrá repartición de utilidades, las mismas que serán consideradas en nuestro balance general cada año.
- La inversión para llevar a cabo nuestros planes funcionales se hará con financiamiento de alguna entidad bancaria y se considera que dicho desembolso se hace a inicios del plan estratégico (año cero).

5.4. Capital necesario y modo de financiamiento. El presupuesto necesario para llevar a cabo los planes funcionales con el fin de lograr los objetivos propuestos es de US\$ 2,780,820. De ese monto, se considera una inversión de US\$ 401,600 que será financiada mediante un préstamo bancario al 100 %. Los gastos serán cubiertos con los ingresos de cada año.

Tabla 49

Presupuesto de gasto e inversión

Presupuesto - Inversión	2018	2019	2020	Total
Plan de marketing	13,200	19,200	25,200	57,600
Plan de operaciones	65,000	25,000	25,000	115,000
Plan de recursos humanos	0	0	0	0
Plan de responsabilidad social	83,000	73,000	73,000	229,000
Inversión total	161,200	117,200	123,200	401,600
Presupuesto - gasto	2018	2019	2020	Total
Plan de marketing	502,000	572,000	652,000	1,726,000
Plan de operaciones	45,000	35,000	35,000	115,000
Plan de recursos humanos	91,000	68,000	69,000	228,000
Plan de responsabilidad social	100,540	103,740	105,940	310,220
Gasto total	738,540	778,740	861,940	2,379,220
Presupuesto total	899,740	895,940	985,140	2,780,820

Nota. Montos expresados en US\$

5.5. Modo de realizar la evaluación financiera. Se realizará la evaluación de flujos de caja libre mediante un análisis incremental y así se calcularán los flujos de caja esperados para los años 2018, 2019 y 2020.

Se calculará los siguientes valores:

5.5.1. Flujo de caja sin estrategia. No se modificará ninguna de las estrategias que la empresa venía aplicando (flujo de caja libre sin nueva estrategia- FCLsce). Para determinar estos valores se tiene en cuenta el comportamiento de las ventas de los últimos años, el cual viene creciendo, pero a un ritmo menor cada año. Por ello consideramos el valor promedio de crecimiento a un ritmo desacelerado.

Tabla 50

Proyección de ventas flujo de caja sin estrategia

Ventas 2017 = 60,000,000			
	2018	2019	2020
Ventas	69,000,000	77,000,000	85,000,000
% crecimiento de año anterior	10 %	12 %	11 %

Nota. Montos expresados en US\$

5.5.2. Flujo de caja con estrategia. Se considera la aplicación de los planes de acción con ello el incremento de las ventas y, en consecuencia, el aumento de las utilidades (flujo de caja libre con nueva estrategia- FCLcne). Como sabemos, las ventas muestran un crecimiento año tras año, pero cada vez a un menor ritmo; consideramos que con la aplicación de las estrategias mejorarán los niveles de crecimiento año a año, cuyo porcentaje de crecimiento de los dos últimos años era de 26 % en promedio.

Tabla 51

Proyección de ventas flujo de caja con estrategia

Ventas 2017: 60'000'000			
	2018	2019	2020
Ventas	75'000'000	95'000'000	125'000'000
% crecimiento de año anterior	25 %	27 %	32 %

Nota. Montos expresados en US\$

- 1) Con la diferencia de ambos flujos obtenemos el Flujo de caja marginal (FCLmg)

$$FCL_{cne} - FCL_{sce} = FCL_{mg}$$

2) Finalmente utilizamos el flujo marginal para calcular el VAN.

5.5.3. Tasa de descuento a utilizar. El financiamiento de la inversión propuesta para este plan estratégico es 100 % mediante un préstamo bancario por ende la tasa de descuento que utilizaremos será el WACC. Sin embargo, para obtener esa tasa de descuento tenemos que determinar previamente el COK.

5.5.4. Cálculo del COK y WACC. En primer lugar, obtenemos el beta apalancado, a partir del beta desapalancado que se obtiene de Damodaran.

Tabla 52

Beta desapalancado

Beta apalancado	
Beta desapalancado	1.09
IR	23 %
(Deuda / Capital) *	0.049
Beta apalancado	1.13

Nota. *Como no se manejaba los datos de Guayakí, para este punto se consideró la información de una empresa similar cuya deuda representaba 95,364 y su capital 1,962,997 (montos expresado en miles de soles).

Luego se halla el COK:

Tabla 53

COK

COK	
Tasa libre riesgo	2 %
Beta	1.13
Rentabilidad de mercado	8 %
COK	8.84 %

Finalmente, se halla el WACC:

Tabla 54

WACC

WACC	
Kd	5 %
COK (Ke)	8.84 %
(1-t)	77 %
%D	61 %
%E	39 %
WACC	5.81 %

Consideraciones:

- El KD es la tasa promedio considerada del mercado.
- El COK viene del cuadro anterior.
- El t es el impuesto a la renta.

5.6. Cálculo de los flujos de caja libre de los dos escenarios. A continuación,

presentamos el resumen de estos:

5.6.1. Flujo de caja libre con estrategia. La siguiente tabla muestra los flujos de caja de los años 2018, 2019 y 2020 aplicando las estrategias planteadas. En el Anexo 5 se encuentra detallado el flujo de caja libre con estrategia.

Tabla 55*Flujo de caja libre con estrategia*

	2017	2018	2019	2020
Flujo de caja libre con estrategia	-401,600	8,253,914	11,005,354	15,100,538

Nota. Montos expresados en US\$

5.6.2. Flujo de caja libre sin estrategia. La siguiente tabla muestra los flujos de caja de los años 2018, 2019 y 2020 sin aplicar las estrategias planteadas. En el Anexo 6 se encuentra detallado el flujo de caja libre sin estrategia.

Tabla 56*Flujo de caja libre sin estrategia*

	2018	2019	2020
Flujo de caja libre sin estrategia	8,640,366	9,883,404	11,634,845

Nota. Montos expresados en US\$

5.7. Cálculo del flujo de caja libre marginal y obtención del VAR y TIR.

5.7.1. Flujo de caja libre marginal. Como mencionamos anteriormente, este flujo se obtiene de la resta entre el flujo de caja con estrategia (FCLcne) menos el flujo de caja libre sin estrategia (FCLsce).

Tabla 57*Flujo de caja libre marginal*

	2017	2018	2019	2020
Flujo de caja libre marginal	-401,600	-386,452	1,121,950	3,465,693

Nota. Montos expresados en US\$

5.7.2. VAN y TIR. Utilizando el flujo de caja libre marginal (diferencia entre el flujo de caja libre con estrategia y el flujo de caja libre sin estrategia), obtenemos el VAN y el TIR de la propuesta de plan estratégico:

Tabla 58*VAN y TIR con el flujo marginal*

VAN	3,160,367
TIR	117 %

El VAN de US\$ 3,160,367 nos demuestra la viabilidad del proyecto, como consecuencia de la inversión que se destinará para su ejecución. La TIR nos refleja una rentabilidad de 117 %.

5.8. Análisis de sensibilidad. Para el cálculo del análisis de sensibilidad, estamos considerando los ingresos derivados de las ventas en cada año como la variable determinante.

5.8.1. Escenario pesimista. Para este análisis, hemos asumido que, en la peor situación, las ventas aumentan respecto del año anterior pero no al mismo ritmo de crecimiento. En ese sentido, el ritmo de crecimiento para el escenario pesimista es de 5 % menos en el primer año y 10 % menos para el 2019 y 2020 que el considerado para el escenario con estrategia.

Tabla 59

Análisis de sensibilidad – escenario pesimista

	2018	2019	2020
Ventas con estrategia	75'000'000	95'000'000	125'000'000
% crecimiento de año anterior	25 %	27 %	32 %
Ventas de escenario pesimista	69'000'000	81'000'000	99'000'000
% crecimiento de año anterior	15 %	17 %	22 %

Nota. Montos expresados en US\$

A raíz de las ventas consideradas obtenemos el Flujo de caja libre marginal del escenario pesimista:

Tabla 60

Flujo de caja libre marginal del escenario pesimista

	2017	2018	2019	2020
Flujo de caja libre marginal (pesimista)	-401,600	-503,815	370,926	1,384,395

Nota. Montos expresados en US\$

Teniendo como resultado el siguiente cálculo del VAN y TIR en este escenario

Tabla 61

VAN y TIR del flujo de caja libre marginal del escenario pesimista

VAN	622,024
TIR	34 %

El VAN de US\$ 622,024 en el escenario pesimista nos demuestra la viabilidad del proyecto a pesar de la reducción en el crecimiento de las ventas anuales.

La TIR, en el escenario pesimista, nos muestra que la rentabilidad de la inversión es de 34 %.

5.8.2. Escenario optimista. Para este análisis, hemos asumido que, en la mejor de las situaciones, las ventas aumentan respecto del año anterior con un ritmo de crecimiento en ascenso. En ese sentido, el ritmo de crecimiento para el escenario optimista es de 7 % en promedio para los tres años que el considerado para el escenario con estrategia.

Tabla 62

Análisis de sensibilidad – escenario optimista

	2018	2019	2020
Ventas con estrategia	75'000'000	95'000'000	125'000'000
% crecimiento de año anterior	25 %	27 %	32 %
Ventas de escenario optimista	78'000'000	105'000'000	146'000'000
% crecimiento de año anterior	30 %	35 %	39 %

Nota. Montos expresados en US\$

A raíz de las ventas consideradas obtenemos el flujo de caja libre marginal del escenario optimista:

Tabla 63

Flujo de caja libre marginal del escenario optimista

	2017	2018	2019	2020
Flujo de caja libre marginal (optimista)	-401,600	269,089	1,872,974	5,546,992

Nota. Montos expresados en US\$

Teniendo como resultado el siguiente cálculo del VAN y TIR en este escenario

Tabla 64

VAN y TIR del flujo de caja libre marginal del escenario optimista

VAN	5,698,711
TIR	179 %

El VAN de US\$ 5,698,711 en el escenario optimista es positivo, lo cual nos demuestra que el proyecto es viable considerando el aumento de las ventas anuales.

La TIR en el escenario optimista nos muestra que la rentabilidad de la inversión es de 179 %.

5.9. Conclusión de plan financiero. Dado que el VAN es positivo tanto en un escenario optimista como en un escenario pesimista, podemos reafirmar que el proyecto es viable.

Capítulo VII. Evaluación y Control de la Estrategia

1. Mapa Estratégico (Tipo BSC)

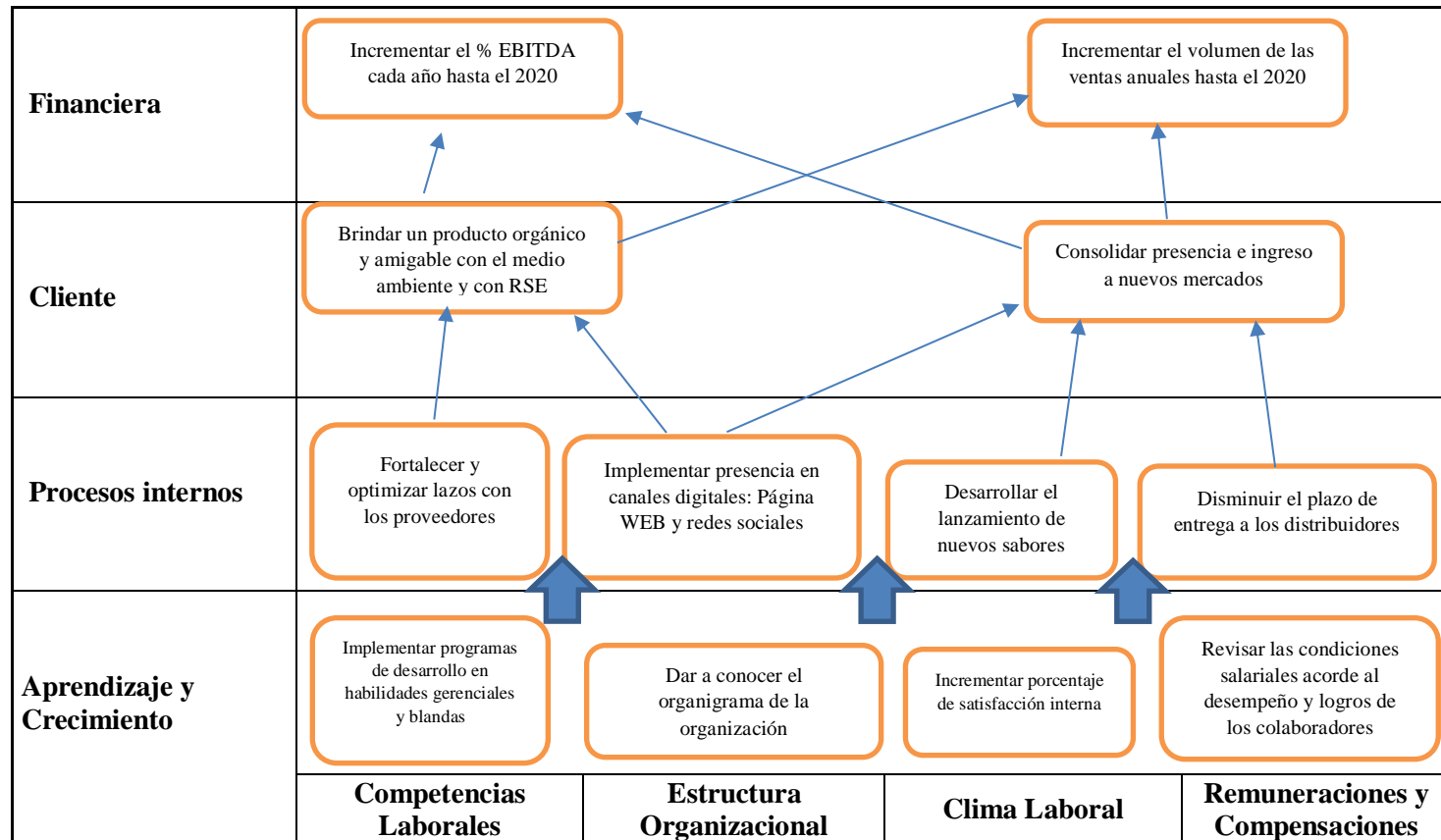


Figura 14. Mapa estratégico

2. Definición de Iniciativas e Indicadores Propuestos

Tabla 65

Iniciativas e indicadores propuestos

Cuadro integral de mando						
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Inductor de actuación	Meta	Iniciativa estratégica	Responsable
Financiera	OF1: Incrementar el EBITDA	IF1: Valor del EBITDA	Niveles de rentabilidad por debajo de lo esperado	Incrementar el EBITDA hasta 24% en el año 2020 y 16% de rentabilidad hasta el año 2020	IEF1: Crecimiento en ventas a través del impulso de posicionamiento de mercado y trabajo en redes	Finanzas y Marketing
	OF2: Incrementar la rentabilidad	IF2: Valor de la rentabilidad		Conseguir niveles de venta de \$ 125M para el año 2020		
Cliente	OC1: Incrementar el volumen de ventas	IC1: Valor en millones de las ventas	Niveles de venta debajo de lo obtenido en año anterior	Alcanzar un 90% de recordación de la marca en el año 2020	IEC1: Incremento de portafolio de productos (nuevos sabores)	Marketing y Operaciones
	OC2: Incrementar recordación de la marca Guayakí	IC2: Porcentaje de recordación de la marca	Niveles de venta debajo de lo obtenido en año anterior	Incremento de hasta 32% en el año 2020 de los productos terminado	IEC2: Fortalecimiento y diversificación de la publicidad	Marketing y Operaciones
	OP1: Incrementar la producción de productos terminados	IP1: Porcentaje de productos terminados	No cubrir la cuota de producción requerida	Reducción hasta de 7 días en el plazo de entrega de productos terminados para el año 2020	IEP1: Firmar contratos de exclusividad por la adquisición de su producción con las familias proveedores	Gerente de Operaciones
Procesos internos	OP2: Disminuir plazo de entrega	IP2: Número de días	Tiempo de entrega se mantenga sobre niveles de 12 días de entrega	Aumentar hasta en 80 familias proveedores en el año 2020	IEP2: Definir las mejores rutas en base a la demanda, ubicación, capacidad de los almacenes y personal a cargo del control.	Gerente de Operaciones
	OP3: Incrementar el número de familias proveedoras	IP3: Número de familias	Que el número de familia sea menor a las mil que se mantiene en la actualidad	Alcanzar niveles de satisfacción interna para el año 2020 del 90%	IEP3: Mostrar a las familias y de las comunidades aledañas los beneficios de pertenecer a la red de proveedores de Guayakí	Gerente de Operaciones
Aprendizaje y Crecimiento	OA1: Incrementar el porcentaje de satisfacción interna	IA1: Porcentaje de satisfacción interna	No alcanzar como mínimo el 80% de satisfacción interna en el año 2018	Incremento de hasta 90% en el año 2020 de la identidad cultural	IEA1: Revisar las condiciones salariales acordes al desempeño y logros de los colaboradores en base a objetivos y competencias	Gerente de Recursos Humanos
	OA2: Incrementar el porcentaje de identidad cultural	IA2: Porcentaje de identidad cultural	No alcanzar como mínimo el 80% de satisfacción interna en el año 2018		IEA2: Fortalecer los programas en los cuales se difunda la historia de la empresa, la marca, la misión y la visión	Gerente de Recursos Humanos

Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- El sentido de responsabilidad social y compromiso con el medio ambiente de Guayakí se trasmite tanto al personal que labora en la empresa como a sus proveedores y público objetivo.
- De acuerdo con nuestro análisis Pesteg, el mercado de Estados Unidos es amplio y atractivo para las inversiones, en particular el mercado de la industria de las bebidas no alcohólicas. Es por ese motivo que Guayakí aprovecha este escenario considerando las nuevas tendencias alimenticias en las cuales las personas consumen productos orgánicos que son beneficiosos para la salud y amigables con el medio ambiente.
- La base principal de los productos de Guayakí es la yerba mate, pero también adiciona otros sabores a dicho insumo que contribuye a que sus ventas sigan creciendo cada año, lo cual se refleja en el cumplimiento de las proyecciones de volumen de ventas y rentabilidad.
- Las estrategias de marketing planteadas impulsarán que la marca Guayakí se posicione mejor en el mercado, sea reconocida por su público objetivo y pueda llegar a más personas.
- Al ser Guayakí una empresa socialmente responsable, refleja un compromiso con sus clientes, proveedores y con el medio ambiente, sin dejar de lado la búsqueda de los beneficios inherentes de una empresa.
- El auge del comercio electrónico es una oportunidad para contribuir al aumento de las ventas de Guayakí sin dejar la consolidación de estas mediante los canales tradicionales.

- Guayakí es una empresa que genera valor mediante tres aspectos fundamentales: social, económico y ambiental. Está certificada como comercio justo , y su metodología de hacer negocios se diferencia al basarse en las alianzas con productores de yerba mate, reforestación, cooperación y compromiso con los diferentes *stakeholders*.
- A través de los años, el consumo saludable y la tendencia hacia un estilo de vida natural se ha incrementado. Estos factores influyen en el crecimiento de la industria a la que pertenece Guayakí.
- Considerando que el VAN es positivo tanto en un escenario optimista como en un escenario pesimista, podemos reafirmar que el proyecto es viable.

2. Recomendaciones

- Considerando la alta dependencia existente entre los proveedores con la empresa, recomendamos que Guayakí refuerce su relación con las familias que se dedican al cultivo de dicho insumo para seguir promoviendo su desarrollo dentro del marco de la responsabilidad social.
- Mantener la certificación de comercio justo con la finalidad de que Guayakí continúe con su alto nivel de compromiso de apoyo con el medio ambiente y las familias proveedoras.
- Fortalecer el programa de responsabilidad social y apoyo al medio ambiente, considerados pilares fundamentales de la empresa, para generar conciencia en la población y seguir posicionando a Guayakí como una marca socialmente responsable.
- El reconocimiento de la empresa por parte de los *stakeholders* debe ser constante para mantener el posicionamiento en el mercado.

- Manejar las prácticas de cosecha simples, para no perder identidad en los productos.
- Sobre la base del VAN y TIR que refleja el plan financiero, recomendamos la aprobación del presente plan estratégico.

Referencias

- Agencia EFE. (28 de marzo 2018). La economía de Estados Unidos creció 2.3% en 2017 y 2.9% en el último trimestre del año. *El Dinero*. Recuperado de <https://www.eldinero.com.do/57143/economia-de-estados-unidos-crecio-2-3-en-2017-y-2-9-en-el-ultimo-trimestre-del-ano/>
- Agencia Ambiental de Protección de los Estados Unidos. (s.f.). Recuperado de <https://www.usa.gov/espanol/agencias-federales/agencia-de-proteccion-ambiental-de-estados-unidos#:~:text=La%20Agencia%20de%20Protecci%C3%B3n%20Ambiental,ambiente%20y%20los%20recursos%20naturales>
- Ansoff, I. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Addison Wesley Longman.
- Aráoz, C. & González, G. (2018). Guayaki eyes yerba mate expansion with organic and sustainable messaging. Recuperado de <https://www.foodnavigator-latam.com/Article/2018/10/22/Guayaki-eyes-yerba-mate-expansion-with-organic-and-sustainable-messaging>
- Armando, L. (s.f.). *Empresas B*. Recuperado de <https://sistemab.org/empresas-b/>
- Castro, M. & Portuondo, F. (2009). *Acerca de las economías de escala, el tamaño y la localización de inversiones*. Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Deloitte. (2018). Tendencias globales del capital humano 2018. El auge de la empresa social. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/human-capital/articles/cl-tendencias-globales-capital-humano-2018.html#>

El Cronista. (22 de diciembre de 2017). Guayakí, la empresa que hace negocios de manera diferente. *El Cronista*. Recuperado de https://www.cronista.com/responsabilidad/Guayaki-la-empresa-que-hace-negocios-de-manera-diferente-20171222-0012.html?utm_campaign=Echobox&utm_medium=Social&utm_source=Twitter#link_time=1513948969

Energy drinks and shots: U.S. market trends. (febrero, 2014). *PR Newswire*. Recuperado de <https://up.idm.oclc.org/login?url=https://www-proquest-com.up.idm.oclc.org/wire-feeds/energy-drinks-shots-u-s-market-trends/docview/1285500508/se-2?accountid=41232>

Escuela Europea de Experiencia. (17 de mayo de 2016). *La Norma ISO 9001 se abre paso en el sector de la nutrición. [Entrada de blog]*. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/05/la-norma-iso-9001-se-abre-paso-en-el-sector-de-la-nutricion/#:~:text=Las%20normas%20de%20calidad%20llegan,nutrici%C3%B3n%20y%20la%20industria%20alimentaria.&text=Las%20organizaciones%20que%20consiguen%20esta,los%20alimentos%20y%20la%20comercializaci%C3%B3n>

Expansión, Datos Macro. (2017). *PIB de Canadá*. [Base de datos]. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/pib/canada?anio=2017#:~:text=El%20producto%20interior%20bruto%20de,PIB%20fue%20de%201.461.806M.&text=El%20PIB%20Per%20c%C3%A1pita%20de,que%20fue%20de%2038.327%E2%82%AC>

Expansión, Datos Macro. (2018a). *Estados Unidos – Población*. [Base de datos]. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/usa>

Expansión, Datos Macro. (2018b). *PIB de Estados Unidos*. [Base de datos]. Recuperado de

Datos macro <https://datosmacro.expansion.com/pib/usa>

Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA] (2018). Recuperado de

<https://www.unfpa.org/es/data/world-population/US>

Google Trends. (s.f). *Guayakí*. Recuperado de

<https://trends.google.es/trends/explore?cat=71&date=all&geo=US&q=guayaki>

Hax, A. & Majluf, N. (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo De la visión a los resultados*. Argentina: Granica.

Index Mundi. (s.f). *Distribución por edad de Estados Unidos*. [Base de datos]. Recuperado de

[https://www.indexmundi.com/es/estados_unidos/distribucion_por_edad.html#:~:text=Distribuci%C3%B3n%20por%20edad%20de%20Estados%20Unidos&text=La%20informaci%C3%B3n%20est%C3%A1%20incluida%20por,\(personas%20de%20edad%20avanzada\)%20](https://www.indexmundi.com/es/estados_unidos/distribucion_por_edad.html#:~:text=Distribuci%C3%B3n%20por%20edad%20de%20Estados%20Unidos&text=La%20informaci%C3%B3n%20est%C3%A1%20incluida%20por,(personas%20de%20edad%20avanzada)%20)

Index Mundi. (s.f). *Teléfonos – Líneas móviles(celular) de Estados Unidos*. [Base de datos].

Recuperado de

[https://www.indexmundi.com/es/estados_unidos/telefonos_lineas_moviles_\(celular\).html](https://www.indexmundi.com/es/estados_unidos/telefonos_lineas_moviles_(celular).html)

López Farré, A. (2017). Bebidas energizantes. Lo bueno y lo malo (1). *Esfera Salud*,

Alimentación y Salud. Recuperado de <https://www.esferasalud.com/alimentacion-salud/bebidas-energizantes-lo-bueno-lo-malo-1>

Misiones Cuatro. (2017). El mate, de moda en Estados Unidos. *Misiones Cuatro, Provinciales*.

Recuperado de <https://misionescuatro.com/provinciales/mate-moda-estados-unidos/>

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Pirámide.

Quality Assurance International. (2020). *USDA Orgánicos*. Recuperado de <https://www.qai-inc.com/es/certificacion-de-organicos/usda-organicos.php>

Segalis, C. (2014). Guayakí Latin America: La yerba mate que protege la Mata Atlántica. *Aguilero, Empresas B*. Recuperado de <http://aguilero.com/guayaki-latin-america-la-yerba-mate-que-protege-la-mata-atlantica>

Semana. (01 de diciembre de 2018). Inflación de Estados Unidos llegó a 2.1 % en 2017. *Semana*. Recuperado de <https://www.dinero.com/internacional/articulo/inflacion-estados-unidos-2017/254066#:~:text=Tal%20como%20lo%20esperaba%20el,proyecci%C3%B3n%20de%20la%20Reserva%20Federal.&text=El%20Departamento%20de%20Trabajo%20de,Federal%20que%20es%20de%202%25>

Statista. (12 de octubre de 2020). *Tasa de inflación media de Canadá entre 2012 y 2022 (en comparación con el año previo)*. [Base de datos]. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/600625/tasa-de-inflacion-en-canada/>

Vaca, C. (2012). *Presentación de Estudios de Mercado Bebidas Energizantes, Alimentos y Bebidas Naturales*. Recuperado de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=853FE0A5-34B1-4DCC-B81E-AA15884E9FAF.PDF>

Anexo 1. Cadena de Valor

La conformación de las distintas área tales como Administración, Planeación, Finanzas y Recursos Humanos considera mucho al empleado así como a sus proveedores. La dirección de Guayaki tiene siempre en mente mantener personal muy capacitado a todo nivel. La cultura tiene la tendencia de considerar el impacto social y el cuidado ambiental.				
Guayaky busca un clima laboral óptimo donde los trabajadores mantengan un equilibrio entre su vida personal y laboral. Asimismo mantiene una política de remuneración de acuerdo a sus objetivos, esto se refleja en la participación de las ganancias futuras a los empleados. Cabe indicar que la empresa fomenta su cultura en su relación con sus proveedores (comunidades)				
Maneja conocimientos, procedimientos y tecnología que los aplica de manera eficiente en todos sus procesos y se apoya en las herramientas tecnológicas para controlar su huella de carbono generando estrategias para su disminución.				
Mantiene alianzas estratégicas con sus proveedores que les asegura un optimo abastecimiento con los más altos estándares de calidad en materia prima, precios justos y competitivos.				
Logística de entrada	Operaciones	Logística de distribución	Marketing	Postventa
<ul style="list-style-type: none">• ERP que permite manejar los pedidos con proveedores, verificando la calidad de insumos otorgados.• Almacenamiento y control de inventarios idóneos	<ul style="list-style-type: none">• Innovación constante en los productos incluyendo nuevos insumos. Mantiene un área encargada de las certificaciones internacionales	<ul style="list-style-type: none">• Maneja una red de distribución acorde al volumen de producción / ventas.	<ul style="list-style-type: none">• Alto uso de las redes sociales y la contratación de influencers para mantener la difusión de la marca.	<ul style="list-style-type: none">• Línea de atención al consumidor.

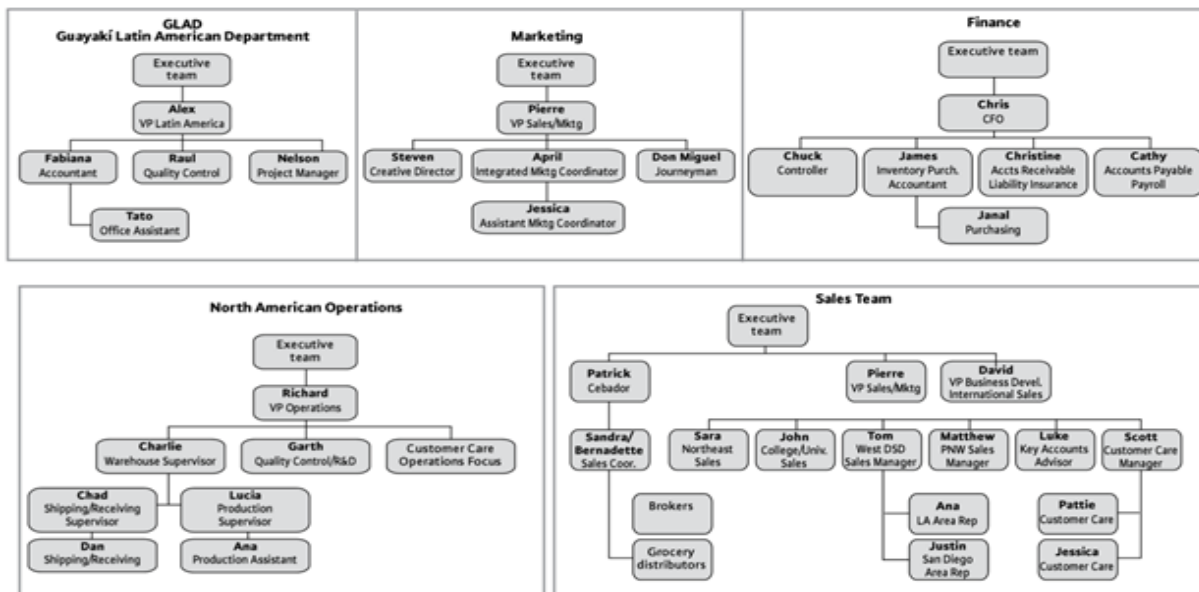


Anexo 2. Listado de los Supermercados más Populares en los Estados de Texas, California,

Florida, Nueva York y Pensilvania

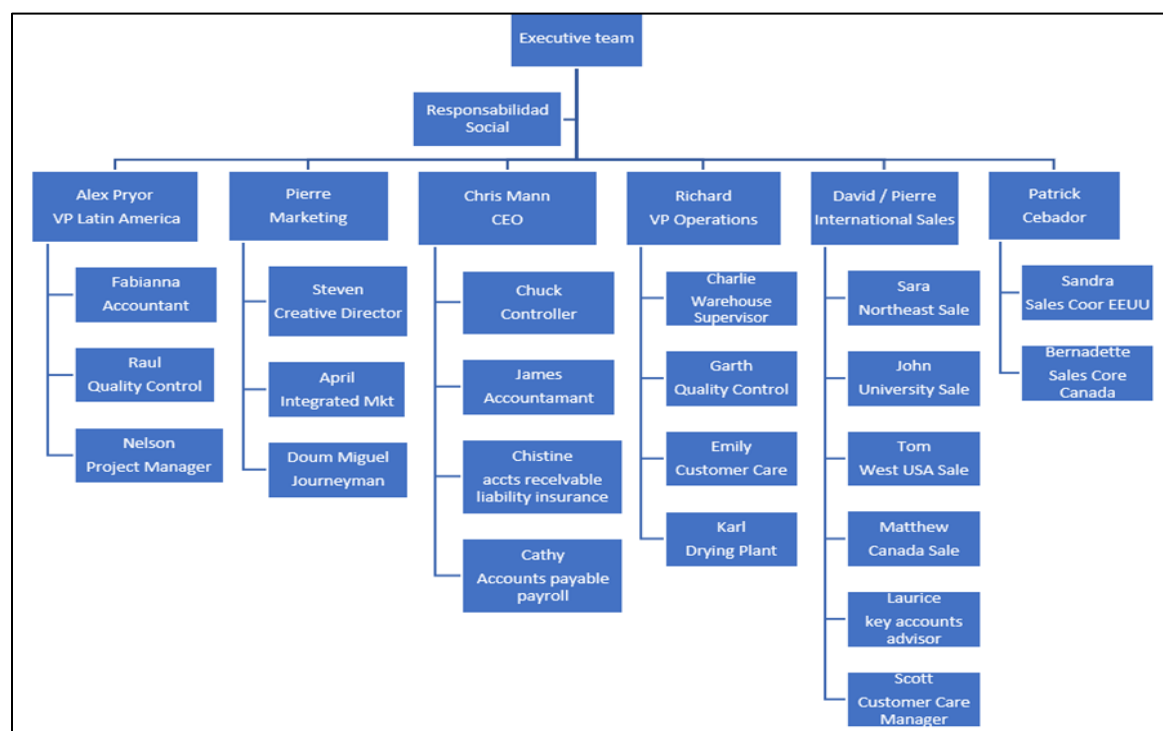
TEXAS	
CIUDAD	N° DE TIENDAS H-E-B
Houston	90
San Antonio	122
Dallas	19
Austin	138
Fort Worth	18
TOTAL	387
CALIFORNIA	
CIUDAD	N° DE TIENDAS TRADERS JOE'S
Los Angeles	30
San Diego	30
San Jose	30
San Francisco	30
Long Beach	30
TOTAL	150
FLORIDA	
CIUDAD	N° DE TIENDAS PUBLIX
Miami	33
Jacksonville	23
Tampa	16
San Petersburgo	8
Orlando	1
TOTAL	81
NUEVA YORK	
CIUDAD	N° DE TIENDAS WHOLE FOODS MARKET
Nueva York	23
Yonkers	1
TOTAL	24
PENSILVANIA	
CIUDAD	N° DE TIENDAS WEGMANS
Erie	2
TOTAL	2

Anexo 3. Organigrama Actual de Guayakí



Fuente: Case Study Guayakí-creating and entirely new value chain – Hybrid organizations

Anexo 4. Organigrama Propuesto para Guayakí



Anexo 5. Flujo de Caja Libre con Estrategia

	0	2018	2019	2020
Inversión	- 401,600			
INGRESOS				
Ventas al contado (40 %)		30,000,000	38,000,000	50,000,000
Cuentas cobradas al año anterior (60 %)		36,000,000	45,000,000	57,000,000
		66,000,000	83,000,000	107,000,000
EGRESOS				
Compra de Materiales		15,722,292	19,682,988	25,909,828
Mano de Obra Directa		1,555,556	1,970,370	2,592,593
Costos Indirectos de Fabricación		197,000	197,000	197,000
Gastos de Administración		1,460,000	1,362,000	1,264,200
Gastos de Ventas		3,750,000	4,750,000	6,250,000
Otros gastos Planes Funcionales		738,540	778,540	861,940
Cuentas por pagar del año anterior		29,270,694	36,685,347	45,926,973
Participación utilidades		1,645,604	2,139,544	2,898,022
IR 23 %		3,406,401	4,428,856	5,998,906
		57,746,086	71,994,646	91,899,462
FCE	-401,600	8,253,914	11,005,354	15,100,538

Anexo 6. Flujo de Caja Libre sin Estrategia

	0	2018	2019	2020
Inversión				
INGRESOS				
Ventas al contado (40 %)		26,400,000	29,600,000	32,800,000
Cuentas cobradas al año anterior (60 %)		36,000,000	39,600,000	44,400,000
		62,400,000	69,200,000	77,200,000
EGRESOS				
Compra de Materiales		13,832,292	15,328,988	16,994,494
Mano de Obra Directa		1,368,889	1,534,815	1,700,741
Costos Indirectos de Fabricación		197,000	197,000	197,000
Gastos de Administración		1,460,000	1,362,000	1,264,200
Gastos de Ventas		3,300,000	3,700,000	4,100,000
Otros gastos Planes Funcionales		-	-	-
Cuentas por pagar del año anterior		29,270,694	32,275,347	35,767,640
Participación utilidades		1,410,671	1,602,099	1,804,912
IR 23 %		2,920,089	3,316,346	3,736,168
		53,759,634	59,316,596	65,565,155
FCE	-	8,640,366	9,883,404	11,634,845

Notas Biográficas

Cintha Leydu Gutierrez Camarena

Nació en Jauja, el 28 de agosto de 1987. Bachiller en Contabilidad, Auditoria y Finanzas, por la Universidad Peruana de Ciencias e Informática, titulada en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuenta con un diplomado en Riesgos Financieros Internacionales por la Escuela de Negocios ESAN y un curso de especialización en Finanzas por la Universidad de Lima.

Tiene más de 12 años de experiencia en el sector bancario, en las áreas de desarrollo de marketing, atención al cliente, banca comercial y banca PYME. Actualmente, se desempeña como Funcionaria de Negocios PYME en el Banco de Crédito del Perú (BCP).

Herles Francisco Cárdenas Ramos

Nació en Pucallpa, el 26 de febrero de 1977. Bachiller en Administración de Empresas, egresado de la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con un diplomado en Recursos Humanos por la Universidad Ricardo Palma y otro en Gestión de Créditos y Cobranzas por la Universidad ESAN.

Tiene más de 15 años de experiencia en el sector bancario, en las áreas de banca mayorista, servicio de atención al cliente y banca comercial. Actualmente, se ocupa el cargo de Analista Senior de Créditos Hipotecarios en el BCP.

Carlos Enrique Espinoza Castillo

Nació en Paramonga, el 19 de julio de 1983. Titulado en Ingeniería Industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con un diplomado en Supply Chain Management por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, un curso en Gestión y Dirección de Proyectos en Centrum, Gestión de Proyecto en el Instituto de la Calidad – PUCP, y un taller de Negociación en Cambridge International Consulting.

Cuenta con más de 10 años de experiencia en áreas de gestión de proyectos, control y mejora de procesos y logística. Los últimos años se ha involucrado directamente en negociación de compras de bienes y servicios relacionadas al sector bancario. Actualmente, se desempeña como Subgerente Adjunto de Negociación de Compras en el BCP.